

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POR
PROCESOS EN WIKOT S.A.S

JOSE SEBASTIAN FUENTES

DIANA CATALINA ROCHA ORTIZ

CAMILA ANDREA RUGET CASTRO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. I - 2016

IMPLEMENTEACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POR
PROCESOS EN WIKOT S.A.S

JOSE SEBASTIAN FUENTES

DIANA CATALINA ROCHA ORTIZ

CAMILA ANDREA RUGET CASTRO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: DANIEL MAURICIO ALVAREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTA DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. I - 2016

Contenido

Lista de Figuras.....	vii
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Gráficos.....	viii
Resumen	x
1. Introducción.....	11
2. Objetivos del Trabajo de Grado.....	12
3. Antecedentes.....	13
3.1. Descripción de la Organización	13
3.1.1. Descripción General – Marco Histórico del Organización.....	13
3.1.2. Direccionamiento Estratégico de la Organización.....	13
3.1.3. Objetivos Estratégicos de la Organización	13
3.1.4. Misión, Visión y Valores	14
3.1.5. Estructura Organizacional.....	14
3.2. Caso de Negocio.....	15
3.2.1. Antecedentes del Problema.....	15
3.2.2. Árbol de Problemas.....	16
3.2.3. Árbol de Objetivos.....	18
3.2.4. Descripción de Alternativas	18
3.2.5. Criterios de Selección de Alternativas	20
3.2.6. Análisis de Alternativas	21
3.2.7. Justificación del Proyecto	21
3.3. Marco Metodológico	22
3.3.1. Tipos y Métodos de Investigación	22
3.3.2. Herramientas para la recolección de Información	23
3.3.3. Fuentes de Información.....	23
3.3.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado	24
3.3.4.1. <i>Supuestos</i>	24
3.3.4.2. <i>Restricciones</i>	24
3.3.5. Entregables del trabajo de grado y productos del proyecto	24

4.	Estudios y Evaluaciones	26
4.1.	Estudio de Mercado.....	26
4.1.1.	Población.....	26
4.2.	Estudio Técnico.....	27
4.2.1.	Marco Teórico.....	27
4.2.2.	Estructura del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	31
4.2.3.	Tamaño y localización del proyecto	36
4.2.4.	Requisitos para el desarrollo del proyecto	36
4.3.	Estudio Financiero.....	38
4.3.1.	Determinación de Costos de Operación y Mantenimiento	38
4.3.2.	Análisis Costo Beneficio.....	38
4.4.	Estudio Ambiental.....	45
4.4.1.	Análisis de Entorno.....	45
5.	Plan de Gestión del Alcance	47
5.1.	Acta de Declaración del Alcance	47
5.1.1.	Descripción del Alcance	47
5.1.2.	Criterios de Aceptación.....	47
5.1.3.	Entregables del Proyecto.....	47
5.1.4.	Exclusiones	48
5.1.5.	Restricciones	48
5.1.6.	Supuestos	48
5.2.	Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	49
5.3.	Acta de Cierre del Proyecto	54
5.4.	EDT/WBS – Línea Base de Alcance del Proyecto	56
5.5.	Diccionario EDT/WBS	57
5.6.	Solicitud y Control de Cambios del Proyecto	65
6.	Plan de Gestión del Cronograma	68
6.1.	Diagrama de Red.....	68
6.2.	Cronograma.....	69
6.3.	Nivelación de Recursos	69
6.4.	Listado de Actividades	69

7.	Plan de Gestión del Costo.....	75
7.1.	Presupuesto por Actividades	75
7.2.	Estructuración de Desagregación de Recursos y Costos.....	78
7.2.1.	Estructura de Desagregación de Recursos – ReBS.....	78
7.2.2.	Estructura de Desagregación de los Costos – CBS.....	79
7.3.	Indicadores de Medición de Desempeño	79
7.3.1.	Curva S de costos a través del Tiempo	79
8.	Plan de Gestión de Calidad.....	81
8.1.	Especificaciones técnicas de requerimientos	81
8.2.	Herramientas de control de Calidad	81
8.3.	Formato Auditorías	84
9.	Plan de Gestión de Recursos Humanos	85
9.1.	Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del Equipo	85
9.2.	Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI	89
9.3.	Histograma y Horario de Recursos	89
9.4.	Plan de Capacitación y Desarrollo del Equipo.....	91
9.5.	Esquema de Contratación y Liberación del Personal.....	92
9.6.	Definición de Indicadores de Medición del Desempeño del Equipo y Esquema de Incentivos y Recompensas	93
10.	Plan de Gestión de Comunicaciones.....	94
10.1.	Sistema de Información de Comunicaciones	94
10.2.	Matriz de Comunicaciones.....	94
11.	Plan de Gestión del Riesgo	96
11.1.	Identificación de Riesgos	96
11.1.1.	Oportunidades	96
11.1.2.	Amenazas	96
11.2.	Risk Breakdown Structure – RiBS.....	97
11.3.	Definición de Probabilidad e Impacto.....	98
11.4.	Matriz de Riesgos.....	102
12.	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	103
12.1.	Definición y Criterios de Selección	103

12.2. Selección y Tipificación de Contratos	104
12.3. Criterios de Contratación, ejecución y control de compras y contratos	105
12.4. Cronograma de Compras.....	105
13. Plan de Gestión de Interesados	106
13.1. Identificación y Categorización de Interesados	106
13.2. Matriz de Interesados (Poder – Influencia , Poder – Impacto).....	106
13.3. Categorización de Interesados.....	107
13.4. Formato para la Resolución de conflictos y Gestión de Expectativas	111
14. Conclusiones y Recomendaciones	112
Bibliografía	113
Anexo A. Cronograma.....	114114
Anexo B. Matriz RACI.....	1166
Anexo C. Matriz de Comunicaciones	120120
Anexo D. Matriz de Riesgos.....	122122
Anexo E. Identificación y Categorización de Interesados	127127

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional Actual	14
Figura 2. Árbol de Problemas	17
Figura 3. Árbol de Objetivos	18
Figura 4. Agentes Facilitadores Resultados.....	30
Figura 5. Fase del Proyecto	31
Figura 6. Acta de Cierre de Proyecto.....	55
Figura 7. EDT/WBS	56
Figura 8. Formato Solicitud de Cambio	66
Figura 9. Formato Revisión Solicitudes de Cambios	67
Figura 10. Diagrama de Red del Proyecto.....	68
Figura 11. Estructura de Desagregación de Recursos - <i>ReBS</i>	78
Figura 12. Estructura de Desagregación de Costos - CBS	79
Figura 13. Formato de Auditorias.....	84
Figura 14. Formato de Registro de Incidencias	93
Figura 15. Flujograma de Comunicaciones	94
Figura 16. Formato de Acta de Reuniones	95
Figura 17. Risk Breakdown Structure - RiBS	97
Figura 18. Matriz Poder - Impacto	106
Figura 19. Matriz Poder - Influencia	107

Lista de Tablas

Tabla 1. Nivel de Relevancia.....	20
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Alternativas	21
Tabla 3. Personal requerido para la operación.....	38
Tabla 4. Estado de Pérdidas y Ganancias	40
Tabla 5. Escenario Pesimista	40
Tabla 6. Escenario Normal	41
Tabla 7. Escenario Optimista.....	43
Tabla 8. Análisis Costo Beneficio: Pesimista.....	43
Tabla 9. Análisis Costo Beneficio: Normal	44
Tabla 10. Análisis Costo Beneficio: Optimista	44
Tabla 11. Matriz PESTLE	45
Tabla 12. Matriz de Trazabilidad de Requisitos	50
Tabla 13. Diccionario EDT/WBS.....	57
Tabla 14. Listado de Actividades	70
Tabla 15. Presupuesto Por Actividades	75
Tabla 16. Hoja de Chequeo	81
Tabla 17. Matriz de Roles Responsabilidades y Competencias	85
Tabla 18. Convenciones de la Matriz RACI.....	89
Tabla 19. Capacitaciones	91
Tabla 20. Escala de Probabilidad.....	98
Tabla 21. Definición de Probabilidad e Impacto	99
Tabla 22. Matriz de Probabilidad e Impacto	102
Tabla 23. Evaluación de Desempeño de Proveedores	104
Tabla 24. Formato de Evaluación de Ofertas	104
Tabla 25. Formato de Evaluación de Consultorías	104
Tabla 26. Cronograma y Presupuesto de las Adquisiciones.....	105
Tabla 27. Matriz de Registro de Interesados	108

Lista de Gráficos

Gráfica 1. Curva S de costos a través del tiempo.....80

Gráfica 2. Histograma de recursos.....90

Gráfica 3. Histograma disponibilidad de recursos.....91

Resumen

El presente proyecto pretende formular como alternativa de solución la Implementación de un sistema integrado de gestión por procesos para los problemas organizacionales que se encontraron en la empresa Wikot SAS a partir del diagnóstico realizado y del cual se deja constancia en la primera parte del trabajo, y de cómo debería ser ejecutado con base en la guía metodológica del PMI.

Para este se contó con el apoyo del patrocinador quien proporcionó información primaria y permitió la recolección de información secundaria dentro de la empresa.

1. Introducción

Wikot Coporation LLC es una empresa estadounidense constituida hace 14 años, la cual dentro de sus planes de expansión llego a Colombia en el 2011 bajo la sociedad Wikot SAS, sin embargo no implemento desde su comienzo un plan estratégico y una política de operación alienada a las demás oficinas, por lo cual Colombia adopto un método de gerencia particular y políticas que no se interrelacionan con las otras de la región.

La falta de gerencia, políticas y procesos alineados con los objetivos de la organización principal ha degenerado en aumento de costos, poca proyección en ventas, pérdidas operacionales, alta rotación del personal y problemas de comunicación en la oficina de Colombia. De ahí surge la necesidad por parte del patrocinador en buscar el acompañamiento para determinar los problemas reales, los objetivos y acordar la mejor alternativa de solución.

A través del presente trabajo se evidencian las razones de la escogencia de la Implementación de un sistema integrado de gestión por procesos como respuesta a los problemas de la empresa a través de la realización de un análisis de problemas y alternativas, realización de estudios y se plantean los planes de gestión que guiarán su ejecución bajo la guía metodológica del PMI.

2. Objetivos del Trabajo de Grado

- Desarrollar competencias, habilidades y destrezas propias de un Gerente de Proyecto, las cuales se adquirieron a lo largo de la especialización.
- Tener en cuenta la guía metodológica del PMI® al aplicar los conocimientos y herramientas obtenidas durante la especialización en un proyecto con riesgos datos y alcance reales.
- Obtener el título de Especialistas en Gerencia de Proyectos.

3. Antecedentes

3.1. Descripción de la Organización

3.1.1. Descripción General – Marco Histórico del Organización.

Wikot S.A.S. es una agencia digital que ingresa al mercado Colombiano en el 2011, perteneciente a una sociedad en Estados Unidos, Wikot Corporation LLC, la cual cuenta con 15 años de experiencia en 9 oficinas de Latinoamérica.

3.1.2. Direccionamiento Estratégico de la Organización.

La línea de trabajo de Wikot Tech es exclusiva para todo tipo de comunicaciones integradas. Creada hace más de 14 años, Wikot Tech es en resumen una empresa que piensa en digital, implementando mensajes con diversas audiencias en variados escenarios y teniendo como prioridad los canales alternativos de interacción.

Su propuesta, desde sus inicios, busca relacionarse con la gente a través de la conexión con la tecnología cotidiana – sin importar cuál sea su fuente – convirtiendo a las marcas en algo útil, oportuno y por lo tanto icónico.

Su rango de trabajo va desde la estrategia y el pensamiento creativo, hasta la implementación y seguimiento de resultados, siendo su esencia crear experiencias únicas.

3.1.3. Objetivos Estratégicos de la Organización.

- Ser el aliado y asesor estratégico de nuestros clientes en temas de comunicación y consecución de prospectos calificados (leads) por medio de estrategias digitales.
- Posicionar a nuestras marcas dentro del segmento líder del mercado.

- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

3.1.4. Misión, Visión y Valores.

- **Misión:** Relacionarse con la gente a través de la conexión con la tecnología cotidiana – sin importar cuál sea su fuente – convirtiendo las marcas como algo útil, oportuno y por lo tanto icónico.
- **Visión:** Ser en el 2020 la Agencia Interactiva líder en la región en estrategias de marketing y experiencias únicas.

3.1.5. Estructura Organizacional.

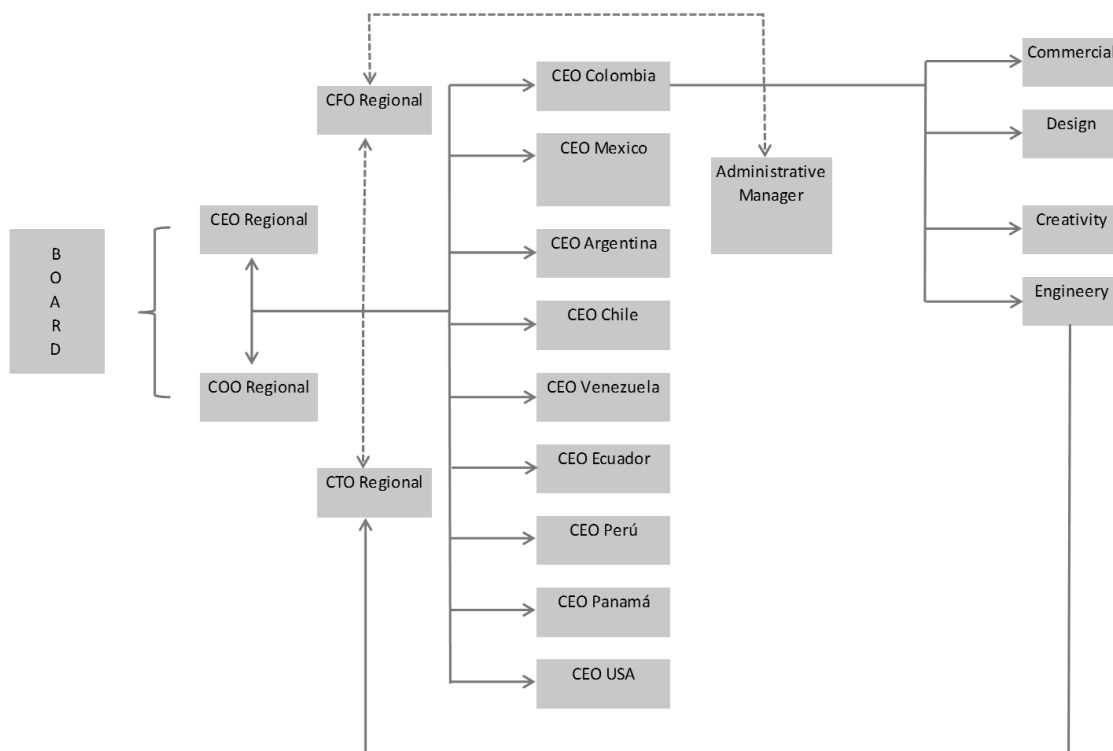


Figura 1. Estructura Organizacional Actual

Fuente: “Construcción de los Autores”

3.2. Caso de Negocio

3.2.1. Antecedentes del Problema.

La oficina de Colombia inicio su operación en Noviembre de 2011, como parte de Wikot Corporation LLC, empresa estadounidense constituida hace 14 años. La estrategia de esta última para el aterrizaje en diferentes países de Latinoamérica se configuro en la búsqueda de un socio local que conociera el mercado interno y que participará de la nueva sociedad en calidad de gerente y como accionista minoritario de la misma. Sin plan estratégico y una política de operación, las oficinas locales adoptaron diferentes tipos de gerencia y políticas sin interrelacionarse entre sí.

Después de cuatro años de operación y con una visión más madura de negocio, los gerentes de Wikot Corporation LLC empiezan a evidenciar fallas en la oficina de Colombia y la poca sinergia de esta con las otras oficinas del grupo. Dentro de estas se encuentran:

- Las ventas, si bien en el 2012 superaron los mil quinientos millones de pesos, a partir del 2013 presentan un decrecimiento, para el 2015 el cierre solo llega a 1.300 millones de pesos; los últimos dos años (2014 – 2015) la empresa ha dado utilidades por debajo de lo esperado si bien si han crecido en número de personal.
- La oficina de Colombia se ha mantenido igual desde el año 2013, y por el contrario sus costos operativos han aumentado; en los cuatro años no se ha podido concebir y/o gestionar un plan comercial, el único canal de venta es el directo, pero los clientes surgen de las relaciones comerciales de los otros países.
- Se ha evidenciado un alta rotación de personal, tanta que para el año 2015, exceptuando al personal directivo, todos los colaboradores tenían menos de 6 meses

de antigüedad; la retroalimentación recibida a través de las entrevistas de salida, proceso que se implementó cuando se empieza a notar de manera fuerte el retiro del personal, es la inconformidad con la falta de procesos, el poco liderazgo de los gerentes y acompañamiento en las actividades de la empresa, las pocas oportunidades que existen de crecimiento y desmotivación laboral.

- No existen acuerdos formales con los clientes, por lo cual los alcances de los proyectos son muy amplios y dejan espacio a la duda si los tiempos invertidos son superiores a lo que realmente está pagando el cliente.
- No existen flujos de comunicación claros, esto se ve evidenciado en casos donde dos personas desarrollan una misma actividad o una actividad se queda sin realizar porque nadie se encarga de la misma.

La suma de los anteriores problemas ha degenerado en una baja calidad de prestación de los servicios, constantes re-procesos, incumplimiento en los tiempos de entrega y un malestar generalizado en los directivos y empleados de la empresa.

3.2.2. Árbol de Problemas.

Con el propósito de comprender y tratar de una manera más asertiva el problema de Wikot S.A.S. con respecto a la ausencia de gestión por procesos, se ha elaborado un árbol de problemas (Figura 2) que permita evidenciar las causas y consecuencias del mismo, de tal forma que se logren identificar los medios necesarios para solucionarlo.

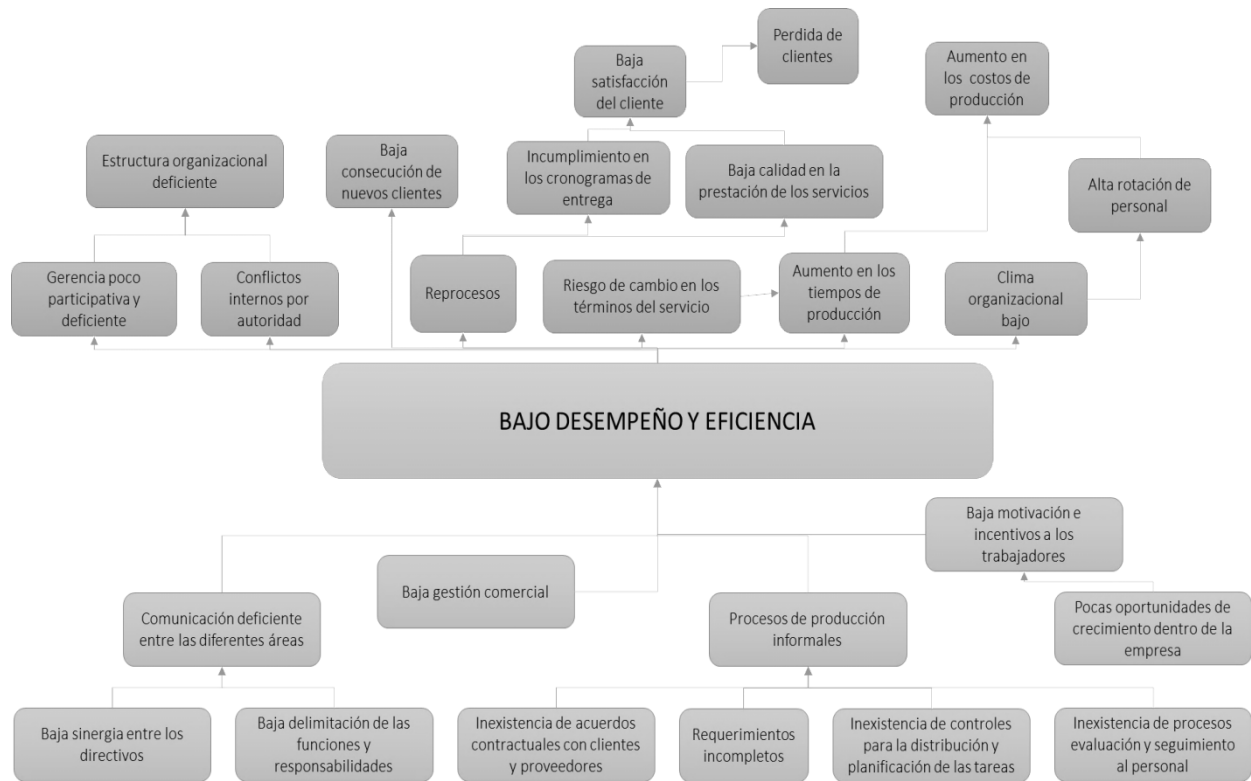


Figura 2. Árbol de Problemas

Fuente: "Construcción de los Autores"

3.2.3. Árbol de Objetivos

Se ha creado el árbol de objetivos (Figura 3) con el fin de encontrar alternativas de solución del problema general, este permite al equipo del proyecto convertir los problemas reflejados en el árbol de problemas en oportunidades de mejora y cambio.

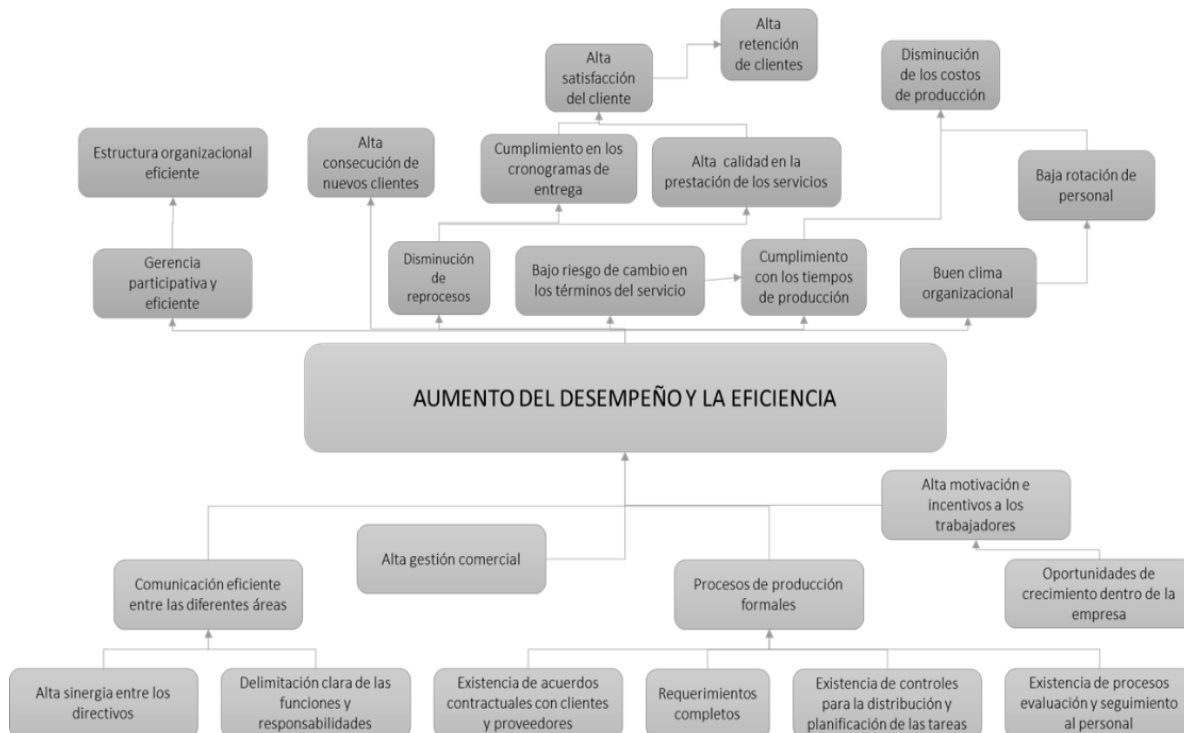


Figura 3. Árbol de Objetivos

Fuente: "Construcción de los Autores"

3.2.4. Descripción de Alternativas.

- **Diseño e implementación de un proceso de reingeniería de procesos:** La reingeniería de procesos hace referencia al rediseño de un proceso ya establecido o un cambio en el mismo, en donde se identifiquen aquellos que tienen y agregan valor, busca organizar a las empresas alrededor de los procesos. Dentro de las ventajas que se asocian a este modelo se encuentran la optimización de procesos, la

disminución del número de empleados, ya que varios trabajos son comprimidos en uno solo y que su implementación se da en corto tiempo.

- **Formulación de un Plan de Gestión Comercial y ventas:** El objetivo principal del plan de gestión comercial es hacer que el equipo comercial oriente su esfuerzo de manera organizada, regular y progresiva hacia el logro de los objetivos y presupuestos comerciales establecidos por la empresa. Este plan deberá estar acompañado e integrado con una estrategia de marketing que promueva la promoción y ventas, y una estrategia de retención y recuperación de clientes (servicio post venta).
- **Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad:** Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa necesita para satisfacer los lineamientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. La implementación del mismo le dará a Wikot S.A.S. la posibilidad de poder ir revisando y evaluando continuamente el trabajo realizado e introduciendo las mejoras que se crean necesarias.
- **Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Procesos:** El enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se deseen obtener se pueden alcanzar de una manera más eficiente si se tienen en cuenta las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que a su vez deben aportar valor, al tiempo que se ejerce control sobre las actividades. La implementación de este le

permitirá entonces a Wikot Tech gestionar sus actividades y recursos a través del establecimiento de metodologías, responsabilidades, recursos y actividades, esto en un marco de consecución de los objetivos que se establezcan.

3.2.5. Criterios de Selección de Alternativas.

Con el propósito de llevar a cabo un análisis objetivo de las alternativas propuestas, se creó una matriz con los aspectos más relevantes como son: Importancia, Urgencia, tiempo y costo de la implementación de la alternativa dentro de la organización. Igualmente a cada uno de los criterios se les dio un porcentaje para la evaluación, de la siguiente manera:

- Importancia : 40%
- Urgencia: 25%
- Tiempo: 20%
- Costo: 15%

Se creó una escala tanto cualitativa como cuantitativa para la evaluación de las alternativas, procediendo a elegir la que tenga mayor puntaje. A continuación se presenta la tabla en donde se establecen los puntajes, para la relevancia de cada uno de los aspectos de las alternativas:

Tabla 1. Nivel de Relevancia

Nivel de Relevancia		Puntaje
Alto	A	5
Medio Alto	MA	4
Medio	MA	3
Medio Bajo	MB	2
Bajo	B	1

Fuente: ("Construcción de los Autores")

3.2.6. Análisis de Alternativas.

De acuerdo a lo anterior se procedió a hacer el respectivo cálculo del puntaje de cada alternativa.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Alternativas

Alternativa	Criterios de Evaluación								Total	
	Importancia (40%)		Urgencia (25%)		Tiempo de Implementación (20%)		Costo de Implementación (15%)			
1	Diseño e implementación de un proceso de reingeniería de procesos	MA	4	MB	2	B	1	M	3	2,75
2	Formulación de un Plan de Gestión Comercial y Ventas	MA	3	MA	4	MB	2	MB	2	2,9
3	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	MA	4	MA	4	MB	3	MA	4	3,8
4	Implementación de un Sistema Integrado de Gestión por Procesos	A	5	MA	4	A	5	MA	4	4,6

Fuente: "Construcción de los Autores"

3.2.7. Justificación del Proyecto.

La implementación de un sistema de gestión integrado por procesos es un desarrollo complejo, en donde no solo regula el tiempo de procesos internos, sino que de igual forma a partir de cada función se realiza un diagnóstico para evitar el riesgo empresarial para llegar siempre a la calidad de los productos y satisfacción del cliente.

Para Wikot Tech el proceso de gestión integrada de procesos influirá en los procesos operativos y estratégicos de la empresa, respondiendo tanto a la misión y visión de la misma, a través de los elementos que configuran la política de gestión de procesos.

La restructuración de Wikot S.A.S, permitirá responder a las condiciones empresariales de la organización frente a sus funciones, recursos y resultados, para lo cual los resultados van acompañados del impacto empresarial en su sector competitivo y en su demanda.

El proyecto se desarrollará a través de actividades dentro de la empresa: en primer lugar el diagnóstico y la caracterización de las necesidades de la empresa, en segundo lugar la participación de cada una de las áreas de producción refiriendo los vacíos organizacionales, a través de directrices de evaluación de procesos y resultados, gestión de diseño de actividades, divulgación de subprocesos, y análisis de procedimientos, llegando así al objetivo del sistema integrado de gestión de procesos, interrelacionando las actividades para dirigir y controlar la empresa encaminada al mejoramiento continuo de procesos, asegurando los requisitos y principio de Wikot S.A.S.

3.3.Marco Metodológico

3.3.1. Tipos y Métodos de Investigación.

El estudio será de tipo descriptivo y cuantitativo, teniendo en cuenta que la información necesaria se obtendrá por medio de listas de chequeo, entrevistas y encuestas al talento humano, además de la observación de los procesos de la empresa. De esta forma se proporcionará un diagnóstico que permitirá identificar la situación actual de la empresa frente a los requisitos de las normas ISO 9001, 9000, 9004, 19011. (Toro y Parra, 2006, p.p. 14).

El método de investigación es evaluativo dado que cumple con las características descritas por Abad (1997, p.p. 34).

La evaluación no es un proceso meramente descriptivo del funcionamiento de un sistema o servicio, por el contrario, debe tener en cuenta las relaciones entre el sistema y su entorno organizativo y de usuarios.

La evaluación tiene un importante papel de comunicación entre los usuarios y el sistema, mediante el estudio de sus necesidades y la indagación de su nivel de satisfacción. Por un lado en el personal encargado de su funcionamiento, mediante la utilización de los resultados de la evaluación a fin de conseguir una mejor formación, y la puesta en marcha de medidas encaminadas a la mejora de sus tareas; por otro, en el personal encargado de la dirección y gestión del sistema, al dar a conocer cuáles son las causas de su éxito o fracaso.

3.3.2. Herramientas para la recolección de Información.

Para la recolección de información se usaron:

- Entrevistas
- Reuniones
- Encuestas

3.3.3. Fuentes de Información.

- Observación de los procesos existentes dentro de Wikot S.A.S
- Objetivos Estratégicos de la Empresa
- PMBOK 5ta Edición
- Normas ISO 9000
- Normas ISO 9001
- Normas ISO 9004
- Normas ISO 19011

3.3.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado.

3.3.4.1. Supuestos.

- Wikot Tech decida no dar acceso a información y personal de la empresa.
- La Universidad Piloto de Colombia decida cambiar los parámetros de presentación de los trabajos finales de grado.
- Wikot Tech decida realizar el proyecto bajo lineamientos PRINCE2.

3.3.4.2. Restricciones.

- Normas ISO 9001 , 9000 , 9004, 19011

3.3.5. Entregables del trabajo de grado y productos del proyecto.

Entregables del trabajo de grado:

- Caso de Negocio
- Plan de Gestión del Alcance
- Plan de Gestión del Tiempo
- Plan del Gestión del Costo
- Plan de Gestión de Calidad
- Plan de Gestión de RRHH
- Plan de Gestión de Interesados
- Plan de Gestión de Riesgos

Productos del Proyecto:

- Plan de Gerencia del Proyecto

- Diagnósticos y Diseños para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión por Procesos:
 - Diagnóstico Situación Actual
 - Diseño de Procesos
 - Estructuración de Procesos
 - Diseño Herramienta Tecnológica
- Implementación del Sistema Integrado de Gestión por Procesos

4. Estudios y Evaluaciones

4.1. Estudio de Mercado

4.1.1. Población.

Wikot Corporation LLC es una agencia que piensa en digital y está enfocada en todo tipo de comunicaciones para todo tipo de audiencia, fue creada hace 14 años y cuenta con presencia en Argentina, Chile, Ecuador, México, Panamá, Perú, Estados Unidos, Venezuela y Colombia, en esta última desde el 2011.

La Oficina de Colombia está compuesta por el CEO Colombia, un área Comercial, de Diseño, Creatividad e Ingeniería y de un área administrativa, con un total de 30 empleados.

Con la Implementación del Sistema Integrado de Gestión por Procesos se pretende mejorar a nivel operativo y administrativo la oficina localizada en Colombia, brindándole de esta forma capacidad de reacción y actuación para enfrentar circunstancias propias del mercado, característica que puede convertirse en una pieza diferencial de negocio y que puede verse reflejada en un incremento de ingresos a largo plazo , así como de captación de nuevos clientes y preservación de los actuales, con entrega de servicios de mayor calidad, convirtiéndola en una oficina competitiva dentro de Wikot Corporation LLC.

Por ser un proyecto interno de la organización no se realiza un estudio de mercado en el cual se defina una oferta o una demanda, dado que la necesidad parte y es de la organización.

4.2. Estudio Técnico

4.2.1. Marco Teórico.

a. Normas ISO

La familia de las Normas ISO es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer Sistemas de Gestión de Calidad.

- **ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario:** Establece un punto de partida para comprender las Normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de Normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
- **ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.** Esta es la Norma de Requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.
- **ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño:** Esta Norma proporciona ayuda para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad como su eficacia.
- **ISO 19011 Directrices para la Auditoría Ambiental y de la Calidad:** Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

b. Enfoque Basado en Procesos

Un proceso es definido como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” en el marco de la norma ISO 9000:2008, las cuales a su vez requieren la asignación de recursos tales como personal y materiales; esta definición hace pues énfasis en que a través del enfoque basado en procesos los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se tiene una perspectiva global de las actividades, en donde la ejecución de cada una deberá aportar valor.

Por lo general las organizaciones están agrupadas por áreas funcionales y se gestionan verticalmente, por lo cual los interesados no siempre ven todo lo que está involucrado, y los miembros de estas se enfocan solo en el cumplimiento de los objetivos de sus áreas, dejando de lado, también por desconocimiento, los objetivos misionales de la organización.

El enfoque basado en procesos basa su fundamento en la gestión horizontal de las organizaciones, en donde las áreas y sus procesos se interrelacionan mediante vínculos de causa – efecto de forma coordinada, los cuales permitirán a las organizaciones mejorar su efectividad, pues hay una comprensión del todo, y la satisfacción de las partes interesadas, en la medida que se busca la consecución de fines comunes.

Existen diferentes metodologías de enfoques basados en procesos dentro de las cuales cabe resaltar y son de interés para el proyecto:

- ISO 9000:2008: En el apartado de la introducción promueve la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; especifica en su apartado 4.1 a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a

través de la organización”, en el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se pide que: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

- Modelo Europeo de Excelencia (EFQM): Nace en la década de los años 80, como un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Hace referencia a su enfoque en procesos desde su misma definición en el que dice: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Este modelo consta de dos partes, división de los 9 criterios que lo conforman:

- **Agentes Facilitadores:** Estos criterios hacen referencia a lo que la organización hace y cómo lo hace (Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos).
- **Resultados:** Hacen referencia a lo que organización consigue (Resultados en los Clientes, en las Personas en la Sociedad y Resultados Clave).



Figura 4. Agentes Facilitadores Resultados

Fuente: <http://www.rconsultores.com/rendempresarial.html>

Los porcentajes hacen referencia al peso específico de cada criterio en el modelo, estos permitirán saber en qué grado se está aplicando el modelo

- Metodología de Gestión de Proyectos según PMI: Si bien no es concebido como una metodología de enfoque por procesos, es relevante para nuestro proyecto, dado que esta guía uno de sus esfuerzos en ver la gerencia de proyectos no solo bajo la pretensión de liberar los entregables a tiempo, dentro del presupuesto y de conformidad con los requisitos, sino que concibe el proyecto como una sucesión de actividades con un principio y fin demarcados que se ejecutan para alcanzar un fin determinado con base en unas restricciones, en donde la gerencia requerirá una estructura organizada para definir esos procesos. Es decir que esta metodología se convierte en una entrada y una salida de nuestro proyecto.

c. Sistema integrado de Gestión por Procesos:

Con base en las anteriores conceptualizaciones es posible definir un sistema integrados de gestión por procesos como una forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar íntegramente y de manera armoniosa las diferentes variables que son de su interés a través de la consecución de actividades, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión.

Esto se podrá hacer a través de los siguientes pasos: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, s.f.)

- La identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

4.2.2. Estructura del Sistema Integrado de Gestión por Procesos

El proyecto se realizará a través de las siguientes fases:



Figura 5. Fase del Proyecto

Fuente: "Construcción de los Autores"

Fase 1: Diagnostico y diseño

Lo procesos que se desarrollarán durante esta fase son:

- Diagnóstico de la situación actual: A través del mapeo de procesos, el conocimiento del personal y percepción de los clientes se podrán identificar los procesos actuales, la relevancia para su mantenimiento o no, y la situación actual de la empresa.
- Definición de directrices estratégicas: La definición de una política de calidad dará a los interesados y a la empresa un mapa de ruta común. La organización debe ser capaz de identificación de sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos del sistema en construcción.
- Diseño y estructuración de los procesos: Cabe señalar que ninguna de las metodologías establece el número o el detalle de los procesos que se deben tener de manera explícita, estos y su agrupación surgirán de la reflexión de la propia empresa. A partir de la lectura de las diferentes metodologías es posible establecer el siguiente paso a paso para su desarrollo, que está tal cual como se estructura el presente proyecto: el primer paso será la identificación de todos los procesos de la empresa que son requeridos para la consecución no solo del objeto social sino de los fines estratégicos, se deben identificar todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos); el segundo paso será determinar cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción, para lo cual se deberá tener en cuenta el cliente de cada proceso, los elementos de entrada y los resultados de cada proceso, los procesos que están interactuando, las interfaces y sus características, tiempo y secuencia de los procesos que interactúan, eficacia y eficiencia

de la secuencia; lo siguiente será la definición de los dueños de los procesos, el papel de cada uno y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones.

Lo siguiente será la elaboración de procedimientos e Instructivos de Trabajo (definición del paso a paso para ejecutar las actividades), elaboración de Formatos requeridos para los procesos, elaboración de registros requeridos para los procesos, diseño de indicadores de Gestión.

Con el fin que haya una correspondencia con la norma ISO 9001:2008 los requisitos que se incluyen son:

En cuanto a documentación:

- Política de Calidad y objetivos de la calidad documentados (apartado. 4.2.1.a)
- Manual de Calidad (apartado 4.2.1 b)
- Procedimientos documentados tanto exigidos por la norma como los que la organización decida aplicar e incluir en el sistema de gestión. (Apartado 4.2.1 c)
- Cuantos documentos y registros se estimen necesarios para alcanzar la planificación, operación y control eficaces de los procesos (apartado 4.2.1 d)
- Instrucciones de trabajo que se consideren necesarias (apartado 7.5.c)
- Planes de calidad, si se consideran necesarios (apartado 7.1 Nota 1)

En cuanto a procedimientos:

- Procedimiento para el control de documentos (apartado 4,2,3)
- Procedimiento para el control de los registros de calidad (apartado 4,2,4)
- Procedimiento de planificación y realización de auditorías (apartado 8,2,2)

- Procedimiento de control de productos no conformes (apartado 8,3)
- Procedimiento de acciones correctivas(apartado 8,5,2)
- Procedimiento de acciones preventivas (apartado 8,5,3)

En cuanto a registros:

- Registros sobre la educación, formación, habilidades y experiencia del personal (apartado 6.2.2)
- Revisión del sistema por la dirección (apartado 5,6,1)
- Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos(apartado 7,1)
- Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma. (apartado 7,2,2)
- Resultados de la revisión del diseño y desarrollo de cualquier acción que sea necesaria (apartado 7,3,4)
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo (apartado 7,3,2)
- Resultados de la validación del diseño y desarrollo de cualquier acción que sea necesaria (apartado 7,3,6)
- Resultados de la verificación del diseño y desarrollo de cualquier acción que sea necesaria (apartado 7,3,5)
- Registros de la revisión de los cambios en el diseño y desarrollo y cualquier acción que sea necesaria (apartado 7,3,7)
- Resultados de las evaluaciones de proveedores y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (apartado 7.4,1)

- Los registros requeridos por la organización, para demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición posteriores (apartado 7,5,2)
- Identificación única del producto (apartado 7,5,3)
- Registros de la pérdida, deterioro o tratamiento inadecuado de los bienes propiedad del cliente(apartado 7,5,4)
- La base empleada para la calibración o verificación de equipos de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales (apartado 7,6)
- Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando no se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos (apartado 7,6)
- Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición (apartado 7,6)
- Resultados de la auditoria interna y de las actividades de seguimiento(apartado 8,2,2)
- Identificación de las personas responsables de la liberación del producto(apartado 8,2,4)
- Naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada (apartado 8,3)
- Resultados de las acciones correctivas (apartado 8,5,2)
- Resultados de las acciones preventivas(apartado 8,5,3)
- Diseño herramienta Tecnológica: A partir del mapa de procesos se deberá diseñar el mapa del sitio de la herramienta tecnológica que soportará el sistema, esto porque como este incluye la gestión documental se debe mantener un repositorio común de la información. Esta deberá ser clara, es decir con una navegabilidad sencilla.
- Diseño del plan de Capacitación y Sensibilización: Este se realizará con el fin de capacitar a todos los miembros de la organización en el que, el cómo y el porqué de la implementación del sistema.

Fase 2: Desarrollo

Esta fase hace referencia puntualmente a las actividades, de desarrollo, programación y carga de contenido de la herramienta tecnología que soportará el sistema (Intranet).

Fase 3: Implementación

Durante esta fase se implementará el sistema en la organización tal cual como se planeó y concibió, se dará a conocer y se desarrollarán las revisiones, mediciones y controles del mismo con el fin de encontrar las fallas del mismo e implementar las acciones correctivas que sean requeridas.

4.2.3. Tamaño y localización del proyecto.

El proyecto se realizará en la oficina ubicada en Colombia, pero podrá expandirse al resto de las oficinas dado que Wikot Tech es una empresa que aprovecha las herramientas tecnológicas para ir en la línea de la tendencia mundial del “teletrabajo” y “trabajo en red”.

4.2.4. Requisitos para el desarrollo del proyecto.

Para poder realizar el proyecto será necesario el siguiente equipo de trabajo:

- Director de Proyecto: Será el responsable último del diseño, desarrollo, implementación y dirección del sistema de gestión de calidad, lo cual no significa que vaya a ser el encargado de calidad de la empresa. Dado que el compromiso de la gerencia es mandatorio, lo ideal es que esta persona pertenezca a la gerencia de la empresa. Es ideal que cuente con conocimientos en sistemas de gestión de calidad y que este certificado como auditor, si no es así la empresa deberá asumir este gasto.

- Asistente de Calidad: Es una posición de asistencia directa a la Dirección del proyecto de asesoría, apoyo y dirección para la consecución de los objetivos de todas las etapas de la implementación y de la puesta en marcha del proceso, este cargo deberá crearse dado que no existe aun dentro de la Empresa.
- Experto en gestión por procesos: Profesional contrato a medio tiempo de cualquier carrera con especialización afín a la gestión de procesos. Quien será la persona encargada de acompañar el proyecto y verificar que se cumplan los requisitos establecidos. Debe contar con experiencia en sistemas de calidad, mejoramiento de procesos; conocimientos en planeación estratégica.
- Equipo de gestión del proceso: Este equipo se conformará con un líder que represente a cada uno de los procesos de la empresa que interactúan.

Se requerirá también de un gran compromiso de la Alta Dirección de la empresa, esta deberá liderar el proceso de implantación del Sistema integrado de gestión, alineándolo con la Misión y la Visión y motivando a los empleados para que se involucren y participen activamente en el proceso. La mejor estrategia será involucrar desde el comienzo a todos interesados en el proyecto, en la construcción de la documentación del sistema de gestión de la calidad (procesos, procedimientos, guías, formatos), ya que son ellos quienes conocen la manera como se llevan a cabo los procesos y son quienes en última instancia van a aplicar las disposiciones que se documenten. Para ello, se conformarán equipos de trabajo por proceso, en los que se elaboren los documentos que luego serán sometidos a revisión por la dirección del proyecto y la alta gerencia.

Con el fin de sensibilizar y formar al personal se programaran reuniones y capacitaciones, para las cuales se deberá disponer de un presupuesto para gastos de casino y restaurante.

En cuanto a tecnología se requerirá un equipo de cómputo portátil de cualquier marca, el cual deberá contar con Office 2010 y Project, una impresora multifuncional, una línea de teléfono y servicio de internet como herramienta de accesos a información y de comunicación. El director del proyecto podrá seguir usando el equipo de cómputo que le fue asignado para desempeñar su cargo.

4.3.Estudio Financiero

4.3.1. Determinación de Costos de Operación y Mantenimiento.

Con el fin de dar continuidad y sostener el Sistema integrado de gestión por procesos se prevé que después de su implementación la empresa requerirá el siguiente personal:

Tabla 3. Personal requerido para la operación

	DEDICACIÓN MENSUAL	TOTAL
DIRECTOR DE PROYECTO	30%	1099466,67
ASISTENTE DE PROYECTO	100%	2.061.500
INGENIERO DE SOPORTE	10%	164.920
TOTAL MENSUAL ESTIMADO		3.325.887

Fuente: “*Construcción de los Autores*”

4.3.2. Análisis Costo Beneficio.

La implementación de un sistema integrado de gestión por procesos le posibilitará a la empresa la obtención de los siguientes beneficios:

- Beneficios Operativos: Permitirá gestionar con calidad el desarrollo de sus actividades, lo cual mejorara los rendimientos productivos, permitiendo identificar oportunidades de mejora, mayor inmediatez y reacción resolutive puesto que será

más fácil identificar los problemas. Esto llevará a una reducción de costos por re procesos y conllevará un cambio de los indicadores de desempeño de la empresa.

- Beneficios para la Dirección de la empresa: Definición de una Política de Calidad, aumento del control y del análisis de los datos, lo cual conllevará a una mejor toma de decisiones.
- Beneficios comerciales: Reconocimiento de una política de calidad; mayor satisfacción del cliente ya que se creará un protocolo para la comunicación y atención a las quejas; mayor confianza por parte del cliente porque podrá definir y juzgar la calidad de los servicios que está adquiriendo y hará parte de la Empresa puesto que será consiente de su influencia en la mejora de los procesos de WIKOT S.A.S.
- Beneficios Organizacionales: Crear una forma homogénea de gestionar, actualizar y conservar toda la documentación que permitirá mantener un mayor control de la misma y realizar trazabilidad sobre cualquier proceso o servicios. Mejoramiento de la organización y ambiente interno, lograda a través de una comunicación más fluida, puesto que serán claras las responsabilidades y objetivos establecidos.

Estos beneficios a su vez repercutirán en las finanzas de la empresa por lo cual a continuación se presentan las proyecciones realizadas en tres escenarios posibles: pesimista, normal y optimista, para lo cual se tuvo como base el estado de pérdidas y ganancias de los últimos dos años, se incluyen los gastos generados por el proyecto ya que si bien inicialmente serán pagados desde la oficina de Estados Unidos por lo cual no entra a formar parte de los libros de Wikot Tech si se prevé que este dinero pueda recuperarse con los resultados de la operación de Colombia a futuro, igualmente se incluirán los gastos anuales de su operación y mantenimiento.

Cabe señalar que estos escenarios representaran los objetivos financieros de la implementación del proyecto:

Tabla 4. Estado de Pérdidas y Ganancias

	2014	2015	Variación
4 *TOTAL INGRESOS	1.201.382.189	1.381.589.517	
4			
1 *OPERACIONALES	1.194.676.102	1.373.877.517	1,15
4			
2 *NO OPERACIONALES	6.706.087	7.712.000	1,15
5 *TOTAL GASTOS	989.703.117	1.153.680.208	
5			
1 *OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	929.088.674	1.087.033.748	1,17
5			
2 *OPERACIONALES DE VENTAS	26.541.077	29.195.184	1,10
5			
3 *NO OPERACIONALES	32.601.939	35.862.133	1,10
5			
4 *IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	1.471.428	1.589.142	1,08
6 COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER	156.171.230	190.528.900	
6 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE			
1 SERVICIOS	156.171.230	190.528.900	1,22
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO	55.507.842	37.380.409	

Fuente: *Proporcionado por Wikot Tech*

Las estimaciones de los escenarios son:

- **Escenario Pesimista:**

- Ingresos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015
- Costos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015

Tabla 5. Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	Año 0 2016	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2019
4 *TOTAL INGRESOS	1.588.827.944	1.827.152.136	2.101.224.956	2.416.408.700	2.778.870.005
4					
1 *OPERACIONALES	1.579.959.144	1.816.953.016	2.089.495.968	2.402.920.364	2.763.358.418
4					
2 *NO OPERACIONALES	8.868.800	10.199.120	11.728.988	13.488.336	15.511.586
5 *TOTAL GASTOS	1.408.138.059	1.608.524.067	1.869.511.173	2.174.301.706	2.530.286.077

ESCENARIO PESIMISTA	Año 0 2016	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2019
<i>Proyecto implementación de</i>					
<i>x un sistema de gestión de</i>					
<i>x calidad</i>	63.029.251	39.910.640	39.910.640	39.910.640	39.910.640
5 *OPERACIONALES DE					
1 ADMINISTRACION	1.271.829.485	1.488.040.498	1.741.007.382	2.036.978.637	2.383.265.006
5 *OPERACIONALES DE					
2 VENTAS	32.114.703	35.326.173	38.858.790	42.744.669	47.019.136
5					
3 *NO OPERACIONALES	39.448.347	43.393.181	47.732.499	52.505.749	57.756.324
5 *IMPUESTO DE RENTA Y					
4 COMPLEMENTARIOS	1.716.274	1.853.576	2.001.862	2.162.010	2.334.971
COSTO DE VENTAS O					
6 PRESTACION DE SER	232.445.258	283.583.215	345.971.522	422.085.257	514.944.013
COSTO DE VENTAS Y DE					
6 PRESTACION DE					
1 SERVICIOS	232.445.258	283.583.215	345.971.522	422.085.257	514.944.013
UTILIDAD / PERDIDA DEL					
EJERCICIO	(51.755.373)	(64.955.146)	(114.257.739)	(179.978.263)	(266.360.086)
UTILIDAD / PERDIDA DEL					
EJERCICIO ACUMULADA	15.832.318	(49.122.828)	(163.380.567)	(343.358.830)	(609.718.916)

Fuente: "Construcción de los Autores"

• **Escenario Normal:**

- Ingresos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015, más un incremento adicional del 5% generado a partir del año 1 que se prevé como resultado de la mejora en la consecución y retención de clientes gracias a la implementación del proyecto.
- Costos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015; se prevé que los costos de ventas y operación de ventas y prestación de servicios no superen el 10% de los ingresos operacionales a partir del año 1.
- Con el fin de poder seguir sosteniendo el sistema, se prevé incrementar su gasto en un 5% respecto al año anterior a partir del año 2.

Tabla 6. Escenario Normal

ESCENARIO NORMAL	Año 0 2016	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2019
4 *TOTAL INGRESOS	1.588.827.944	1.906.150.093	2.286.870.156	2.743.657.738	3.291.714.868
4					
1 *OPERACIONALES	1.579.959.144	1.895.950.973	2.275.141.168	2.730.169.401	3.276.203.282

ESCENARIO NORMAL	Año 0 2016	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2019
4					
2 *NO OPERACIONALES	8.868.800	10.199.120	11.728.988	13.488.336	15.511.586
5 *TOTAL GASTOS	1.408.138.059	1.608.524.067	1.871.506.705	2.178.392.547	2.536.576.992
<i>Proyecto implementación de</i>					
<i>x un sistema de gestión de</i>					
<i>x calidad</i>	63.029.251	39.910.640	41.906.172	44.001.481	46.201.555
5 *OPERACIONALES DE					
1 ADMINISTRACION	1.271.829.485	1.488.040.498	1.741.007.382	2.036.978.637	2.383.265.006
5 *OPERACIONALES DE					
2 VENTAS	32.114.703	35.326.173	38.858.790	42.744.669	47.019.136
5					
3 *NO OPERACIONALES	39.448.347	43.393.181	47.732.499	52.505.749	57.756.324
5 *IMPUESTO DE RENTA Y					
4 COMPLEMENTARIOS	1.716.274	1.853.576	2.001.862	2.162.010	2.334.971
COSTO DE VENTAS O					
6 PRESTACION DE SER	232.445.258	189.595.097	227.514.117	273.016.940	327.620.328
COSTO DE VENTAS Y DE					
6 PRESTACION DE					
1 SERVICIOS	232.445.258	189.595.097	227.514.117	273.016.940	327.620.328
UTILIDAD / PERDIDA DEL					
EJERCICIO	(51.755.373)	108.030.929	187.849.334	292.248.251	427.517.548
UTILIDAD / PERDIDA DEL					
EJERCICIO ACUMULADA	(110.346.442)	(2.315.514)	185.533.820	477.782.071	905.299.619

Fuente: "Construcción de los Autores"

- **Escenario Optimista:**

- Ingresos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015, más un incremento adicional del 6% generado a partir del año 2 que se prevé como resultado de la mejora en la consecución y retención de clientes gracias a la implementación del proyecto.
- Costos: Aumento igual a la variación del 2014 – 2015; se prevé que los costos de ventas y operación de ventas y prestación de servicios no superen el 10% de los ingresos operacionales a partir del año 2. Igualmente se estima que el gasto salarial se ajuste y no supere el 40% de la totalidad de los ingresos.
- Con el fin de poder seguir sosteniendo el sistema, se prevé incrementar su gasto en un 7% respecto al año anterior a partir del año 3.

Tabla 7. Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA		Año 0 2016	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2019
4	*TOTAL INGRESOS	1.588.827.944	1.921.949.685	2.324.947.171	2.812.482.338	3.402.294.329
4						
1	*OPERACIONALES	1.579.959.144	1.911.750.565	2.313.218.183	2.798.994.002	3.386.782.742
4						
2	*NO OPERACIONALES	8.868.800	10.199.120	11.728.988	13.488.336	15.511.586
5	*TOTAL GASTOS	1.408.138.059	1.608.524.067	1.872.304.918	2.180.084.758	2.539.267.687
<i>Proyecto implementación de</i>						
<i>x un sistema de gestión de</i>						
<i>x calidad</i>						
5	*OPERACIONALES DE	63.029.251	39.910.640	42.704.385	45.693.692	48.892.250
1	ADMINISTRACION	1.271.829.485	1.488.040.498	1.741.007.382	2.036.978.637	2.383.265.006
5	*OPERACIONALES DE					
2	VENTAS	32.114.703	35.326.173	38.858.790	42.744.669	47.019.136
5						
3	*NO OPERACIONALES	39.448.347	43.393.181	47.732.499	52.505.749	57.756.324
5	*IMPUESTO DE RENTA Y					
4	COMPLEMENTARIOS	1.716.274	1.853.576	2.001.862	2.162.010	2.334.971
COSTO DE VENTAS O						
6	PRESTACION DE SER	(79.245.278)	191.175.056	231.321.818	279.899.400	338.678.274
COSTO DE VENTAS Y DE						
6	PRESTACION DE					
1	SERVICIOS	(79.245.278)	191.175.056	231.321.818	279.899.400	338.678.274
UTILIDAD / PERDIDA DEL						
EJERCICIO						
		259.935.164	122.250.561	221.320.435	352.498.180	524.348.367
UTILIDAD / PERDIDA DEL						
EJERCICIO ACUMULADA						
		234.634.604	356.885.164	578.205.599	930.703.779	1.455.052.146

Fuente: "Construcción de los Autores"

A partir de estas se plantea a continuación un análisis de costo – beneficio para determinar la viabilidad del proyecto:

Tabla 8. Análisis Costo Beneficio: Pesimista

ANALISIS COSTO - BENEFICIO ESCENARIO PESIMISTA						
Tasa de descuento	15%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Val. Presente
BENEFICIO	-	-	-	-	-	-
COSTO	63.029.251	39.910.640	39.910.640	39.910.640	39.910.640	222.671.811
RELACIÓN BENEFICIO /COSTO						
						-

Fuente: "Construcción de los Autores"

Tabla 9. Análisis Costo Beneficio: Normal

ANALISIS COSTO - BENEFICIO ESCENARIO NORMAL						
Tasa de descuento	15%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Val. Presente
BENEFICIO	-	43.075.783	73.591.595	112.269.987	161.157.463	259.064.662
COSTO	63.029.251	39.910.640	41.906.172	44.001.481	46.201.555	235.049.098
RELACIÓN BENEFICIO /COSTO						1,10

Fuente: "Construcción de los Autores"

Tabla 10. Análisis Costo Beneficio: Optimista

ANALISIS COSTO - BENEFICIO ESCENARIO OPTIMISTA						
Tasa de descuento	15%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Val. Presente
BENEFICIO	208.179.791	57.295.415	107.062.696	172.519.917	257.988.281	599.896.953
COSTO	63.029.251	39.910.640	42.704.385	45.693.692	48.892.250	240.230.218
RELACIÓN BENEFICIO /COSTO						2,50

Fuente: "Construcción de los Autores"

En conclusión y con base en las metas planteadas se determina que el proyecto es viable dado que en los escenarios de normal y optimista la relación C/B es mayor a 1, y si bien en el escenario pesimista la relación es cero se compensa con el hecho que el costo del proyecto no sería asumido inicialmente por la oficina de Colombia si no que será promovido por la oficina matriz de Estados Unidos y que se obtendrán los beneficios organizacionales mencionados anteriormente.

4.4.Estudio Ambiental

4.4.1. Análisis de Entorno.

A continuación se presenta en la matriz PESTLE el análisis general del entorno del proyecto:

Tabla 11. Matriz PESTLE

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR EN EL ENTORNO DEL PROYECTO	FASE					NIVEL DE INCIDENCIA					¿Describa como incide en el proyecto? ¿Alguna recomendación inicial?
		Inicio	Planeación	Implementación	Control	Cierre	M			M		
							N	N	I		P	
Político	No se ve especialmente afectado por políticas nacionales, ya que no se encuentran reguladas por normativas, decretos o leyes del gobierno, igualmente los tratados comerciales no aplican para contenido digital.	X	X							X		No tiene incidencia en el desarrollo del proyecto
Económico	La devaluación del Peso colombiano Frente al dólar			X							X	Debido a que la casa matriz de Wikot Teches Wikot Corporation LLC, y parte de la financiación es amparada por ellos el proyecto se puede ver beneficiado por este factor.
Socio-Cultural	Debido al nuevo estilo de vida más tecnológico de la sociedad y el aumento de la capacidad adquisitiva de la población, los clientes son cada vez más exigentes con los	X	X		X	X			X			Uno de los fines de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión por

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR EN EL ENTORNO DEL PROYECTO	FASE					NIVEL DE INCIDENCIA					¿Describe como incide en el proyecto? ¿Alguna recomendación inicial?
		Inicio	Planeación	Implementación	Control	Cierre	M			M		
							N	N	I		P	
	productos y servicios											Procesos es mejorar la calidad del servicio prestado y cumplir con las exigencias de los clientes.
												Establecen los lineamientos base para el desarrollo del proyecto y la implementación del SIG por
Legal	Normas ISO 9001 , 9001 , 9004 , 19011	X	X	X	X	X					X	Procesos, por lo cual se recomienda generar una lista de chequeo de las normas a cumplir y de lo requerido por cada una de ellas.
Ecológico	Al ser una agencia digital, no genera gran cantidad de residuos , por lo cual la afectación en el medio ambiente viene dada por la Huella de Carbono	X	X	X	X	X					X	No tiene mayor incidencia en el Medio Ambiente

Fuente: "Construcción Autores"

5. Plan de Gestión del Alcance

5.1. Acta de Declaración del Alcance

5.1.1. Descripción del Alcance.

Proyecto para la implementación de un sistema integrado de gestión por procesos para Wikot SAS, cubrirá todas las áreas de la empresa (administrativa, financiera, comercial, producción, recursos humanos, informática).

5.1.2. Criterios de Aceptación.

- El sistema deberá permitir su medición, por esta razón cada proceso deberá estar acompañado de indicadores de gestión.
- La herramienta tecnológica que soportará el sistema deberá permitir el cargue y almacenaje de documentos de los cuales solo exista copia física o que por su naturaleza legal requiera la evidencia de firmas y/o sellos.
- Para su aprobación se deberá presentar una evidencia documental física y digital en la cual se detalle el contenido de todo el sistema de gestión
- Al finalizar cada fase se deberá presentar un informe del resultado de ésta, la cual deberá ser aprobada por el patrocinador.
- El sistema debe incluir los criterios para administrar la documentación interna y externa del mismo.
- La intranet debe contar con un administrador de contenido.

5.1.3. Entregables del Proyecto.

- Manual del Sistema integrado por gestión de procesos de Wikot SAS
- Manual de calidad

- Intranet
- Manual de usuario de la intranet
- Personal de la organización capacitado de acuerdo a lo requerido y planeado
- Documentación del sistema distribuida
- Informe final de la implementación
- Informe auditoría interna y recomendaciones para la resolución de las no conformidades encontradas

5.1.4. Exclusiones.

No se pretende con la ejecución de este proyecto aplicar a alguna certificación, si bien con su realización se abre una oportunidad para aplicar a estas

5.1.5. Restricciones.

- El proyecto no podrá durar más de 8 meses incluido el tiempo de implementación del mismo.
- El presupuesto no se podrá exceder en el monto ya establecido en el acta de constitución del mismo.
- Disponibilidad de los trabajadores involucrados en el proyecto dado que deberán asistir a las reuniones y capacitaciones sin que estas afecten la realización de las actividades inherentes a su cargo dentro de la empresa.

5.1.6. Supuestos

- El experto en gestión por procesos posee los conocimientos y la experiencia requeridos, y cuenta con la disponibilidad para el desarrollo del proyecto.

- Todo el personal de la organización y en especial la alta gerencia se encuentra comprometido con la implementación del sistema, y cuenta con el tiempo para asistir a las reuniones y capacitaciones en las cuales sean requeridos.

5.2.Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

El Director de Proyecto será el encargado de verificar el alcance del proyecto planeado vs el real, para así cotejar los entregables del proyecto, teniendo como base la matriz de trazabilidad de requisitos, una vez que se haya terminado cada uno de los entregables según cronograma, el Gerente General Wikot SAS Colombia los revisará y dará aprobación por cada uno de ellos.

Tabla 12. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

WIKOT		MATRIZ TRAZABILIDAD DE REQUISITOS			WK-PR004
					Versión 00
ID	EDT	Requisito	Entregable	Criterios de aceptación	Estado actual
1	.	Manual de Sistema Integrado de Gestión por procesos	Manual de Sistema Integrado de Gestión	Debe contener el manual de calidad, control de documentos y de registros	
2	.	Mapa de procesos	Mapa de Procesos	Debe evidenciar la interrelación y secuencia de los procesos de del sistema Integrado de Gestión	
3	.	Componente de Gestión Estratégica	Manual de calidad	Debe incluir el alcance del sistema de gestión de calidad, explicando en detalle cualquier exclusión y su justificación, asimismo incluirá los procedimientos documentados o las referencias de éstos y describirá los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones.	
			Política de calidad	Debe abarcar el compromiso con el cumplimiento de los requisitos del sistema y la mejora constante del mismo	
			Objetivos de calidad	Debe coincidir con la política de calidad	
			Plan de Gestión ambiental	Cumplimiento de los requisitos establecidos en la NTC-ISO 14001	
			Plan de Gestión de seguridad y salud laboral	Debe garantizar que opera bajo el cumplimiento de la normatividad nacional vigente aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo, en armonía con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales de que trata el artículo 14 de la Ley 1562 de 2012.	
4	.	Componente de la mejora	Formato Control de documentos y registros	Debe permitir evidenciar el origen, justificación, aceptación y/o rechazo del cambio	
			Proceso control de no conformidades, acciones de mejora y acciones correctivas	Debe evidenciar las políticas o condiciones, actividades, responsabilidades y controles para lograr elaboración, ejecución, seguimiento y cierre de las acciones preventivas y correctivas, que permitan eliminar las causas de no conformidades reales y potenciales que puedan afectar la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema integrado de Gestión de la Calidad.	
			Formato reporte de no conformidades	Debe permitir evidenciar la naturaleza y descripción del hallazgo.	



MATRIZ TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

**WK-
PR004**
**Versión
00**

ID	EDT	Requisito	Entregable	Criterios de aceptación	Estado actual	Fecha actualización
5	.	Componente de la gestión comercial	Formato estado reporte de no conformidades	Debe permitir evidenciar el estado de los reportes de las no conformidades		
			Plan auditoria interna de calidad	Debe evidenciar el objetivo, alcance, recurrencia, entradas, herramientas y salidas de los mismos.		
			Programa auditoria interna de calidad	Formato		
			Caracterización del proceso comercial	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Formato brief de requerimientos	Debe evidenciar requerimientos en cuanto a diseño, contenido, diagramación, desarrollo y servicios adicionales requeridos.		
			Formato propuestas	Formato		
			Formato presentación propuestas gráficas	Formato		
			Diseño formato control envío de propuestas	Formato		
			Formato acta de reuniones	Formato		
			Indicadores de gestión	Deben permitir la medición cuantitativa del proceso comercial		
6	.	Componente de la gestión de la producción	Caracterización del proceso de producción	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Formato Acta de Inicio	Formato		
			Matriz de asignación de responsabilidades	Evidencia la responsabilidad de cada área y miembro de las mismas durante el proceso de producción		
			Formato informe de tráfico y avance del proyecto	Formato		
			Formato cronograma de actividades	Formato		
			Indicadores de gestión	Deben permitir la medición cuantitativa del proceso de producción		



MATRIZ TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

**WK-
PR004**
**Versión
00**

ID	EDT	Requisito	Entregable	Criterios de aceptación	Estado actual	Fecha actualización
7	Componente de gestión de compras		Caracterización del proceso de compras	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Formato Orden de compra	Formato		
			Formato registro de proveedores	Formato		
			Formato control de compras y cumplimiento del servicio	Formato		
			Indicadores de gestión	Deben permitir la medición cuantitativa del proceso de compras		
8	Componente de la gestión de personas		Manual de perfiles, cargos y funciones			
			Caracterización proceso vinculación, seguimiento y desvinculación personal	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Evaluaciones de desempeño	Formato		
			Plan sensibilización y capacitación			
9	Componente mantenimiento de activos y seguridad de las personas		Caracterización proceso financiero	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Caracterización proceso administrativo	Debe evidenciar entradas, herramientas y salidas.		
			Caracterización proceso soporte técnico			
			Indicadores de gestión	Deben permitir la medición cuantitativa de los procesos administrativos y financieros		
			Intranet (Herramienta tecnológica que soportará el sistema)			
10	Componente del servicio al		Encuestas de satisfacción al	Formato		



MATRIZ TRAZABILIDAD DE REQUISITOS


WK-
PR004
Versión
00

ID	EDDT	Requisito	Entregable	Criterios de aceptación	Estado actual	Fecha actualización
		cliente	cliente			
			Cronograma evaluación clientes	Cronograma con hitos		

Fuente: “Construcción de los Autores”

5.3. Acta de Cierre del Proyecto

En el momento del cierre del proyecto se deberá diligenciar el formato WK-PR005 – Acta de Cierre.

	ACTA DE CIERRE	WK-PR005
		Versión 00

Proyecto:

Project Manager:

Fecha de Entrega:

Tiempo de Proyecto:

Objeto y alcance:

Relación de documentos y/formatos entregados:

OBSERVACIONES:

Recibe por parte del Sponsor:

Nombre

Cargo

Firma

Firma de quien entrega:

Nombre

Cargo

Firma

Figura 6. Acta de Cierre de Proyecto

Fuente: "Construcción de los Autores"

5.4.EDT/WBS – Línea Base de Alcance del Proyecto

La EDT /WBS detalla las actividades y el alcance total del proyecto, como se observa a continuación en la Figura 7

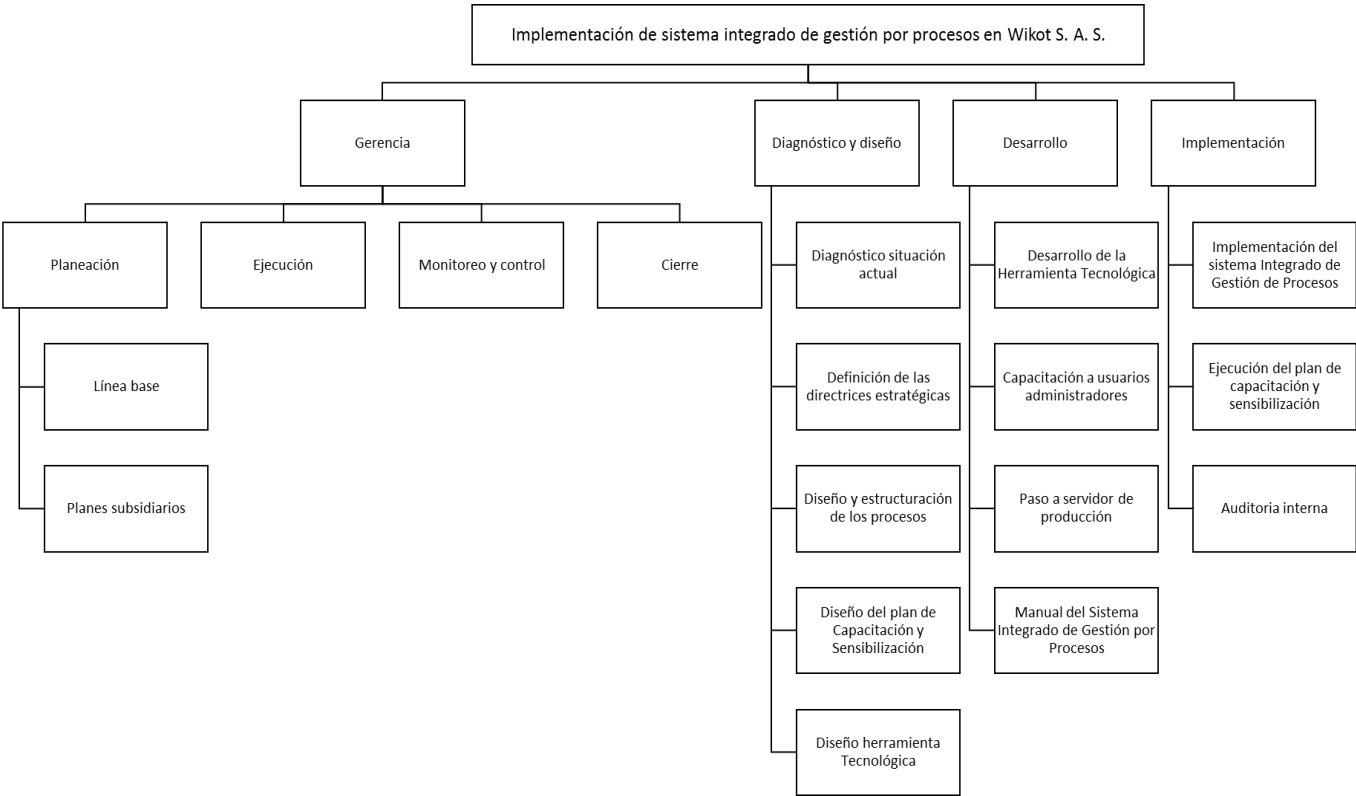


Figura 7. EDT/WBS

Fuente: "Construcción de los Autores"

5.5.Diccionario EDT/WBS

A continuación en la Tabla 13 se puede encontrar el diccionario de la EDT:

Tabla 13. Diccionario EDT/WBS

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
1.2.6.1	Diagnostico Situación Actual	Identificar la percepción que tienen de la empresa sus empleados y clientes; identificar los procesos que existen y las interrelaciones de estos.	1.2.6.1.1	Entrevistar a cada uno de los miembros de la organización	3	\$ 866.916,00	1.2.2.3	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.1.2	Realizar encuestas de satisfacción y percepción a clientes	3	\$ 1.733.832,00	1.2.6.1.1	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.1.3	Realizar encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	3	\$ 609.228,00	1.2.6.1.2	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.1.4	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	1	\$ 103.077,00	1.2.6.1.3	Asistente Del Proyecto
			1.2.6.1.5	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	1	\$ 103.077,00	1.2.6.1.4	Asistente Del Proyecto
			1.2.6.1.6	Análisis de resultados de las encuestas a Clientes	1	\$ 274.869,00	1.2.6.1.4	Director De Proyecto
			1.2.6.1.7	Análisis de resultados de las encuestas a Empleados	1	\$ 103.077,00	1.2.6.1.5	Asistente Del Proyecto
			1.2.6.1.8	Analizar las entrevistas	1	\$ 274.869,00	1.2.6.1.1	Director De Proyecto

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
1.2.6.2	Definición de las directrices estratégicas	Identificar la ruta guía de la organización y las metas a corto, mediano y largo plazo.	1.2.6.1.9	Mapear los procesos actuales	2	\$ 1.183.226,40	1.2.6.1.8 - 1.2.6.1.7 - 1.2.6.1.6	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6.1.10	Elaboración del Informe de la Situación Actual de la Empresa	8	\$ 1.258.965,00	1.2.6.1.9	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.1.11	Entrega del Informe de la Situación Actual de la Empresa	0	\$ 0,00	1.2.6.1.10	Director De Proyecto
			1.2.6.2.1	Definición de Política de Calidad	1	\$ 491.614,20	1.2.6.1.11	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6.2.2	Definición de Objetivos de Calidad	1	\$ 491.614,20	1.2.6.2.1	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6.2.3	Elaboración Manual de Calidad	5	\$ 2.458.071,00	1.2.6.2.2 - 1.2.6.3.6	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
								Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6 .2.4	Entrega y Aprobación del Manual de Calidad	0	\$ 0,00	1.2.6.2.3	Director De Proyecto
			1.2.6 .2.5	Elaboración del Mapa de Procesos	2	\$ 983.228,40	1.2.6.1.9	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6 .2.6	Entrega y Aprobación del Mapa de Procesos	0	\$ 0,00	1.2.6.2.5	Director De Proyecto
			1.2.6 .2.7	Redefinición de la Estructura Organizacional de la Empresa	2	\$ 983.228,40	1.2.6.2.6	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6 .2.8	Aprobación de la Estructura Organizacional de la Empresa	2	\$ 0,00	1.2.6.2.7	Director De Proyecto
1.2.6.3	Diseño y estructuración de los procesos	Identificar todos los procesos de la empresa que son requeridos para la consecución de los fines estratégicos, el flujo de secuencia e interacción de los mismos, definición de los responsables e	1.2.6 .3.1	Caracterización de los procesos (Ficha de los procesos)	12	\$ 2.870.420,40	1.2.6.2.8	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.6 .3.2	Diagrama de los Procesos	3	\$ 995.822,10	1.2.6.3.1	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
		indicadores de gestión; y elaboración de todos aquellos formatos, registros que se requieran para su funcionamiento .						Proyectos (Medio Tiempo) // Director De Operaciones De Colombia
			1.2.6 .3.3	Elaboración de Procedimientos e Instructivos de Trabajo	5	\$ 1.659.703,50	1.2.6.3.2	Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Director De Operaciones De Colombia // Director De Proyectos Colombia
			1.2.6 .3.4	Elaboración de Formatos requeridos para los procesos	3	\$ 995.822,10	1.2.6.3.3	Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Director De Operaciones De Colombia // Director De Proyectos Colombia
			1.2.6 .3.5	Elaboración de Registros Requeridos para los Procesos	2	\$ 663.881,40	1.2.6.3.4	Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Director De Operaciones De Colombia // Director De Proyectos Colombia
			1.2.6 .3.6	Diseño de indicadores de Gestión	3	\$ 995.822,10	1.2.6.3.5	Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Director De Operaciones De Colombia //

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
								Director De Proyectos Colombia
1.2.6.4	Diseño del plan de Capacitación y Sensibilización	Diseñar y estructurar el plan a través del cual se logrará la adaptación del personal al nuevo sistema de gestión	1.2.6.4.1	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	1	\$ 374.868,00	1.2.6.2.3	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.4.2	Diseño de los Planes de Capacitación	2	\$ 749.736,00	1.2.6.4.1	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.4.3	Desarrollo de los Planes de Capacitación	2	\$ 955.890,00	1.2.6.4.2	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.6.4.4	Determinación del proceso de evaluación	1	\$ 374.868,00	1.2.6.4.3	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
1.2.6.5	Diseño herramienta Tecnológica	Diseñar y definir la estructura del mapa de sitio y look and feel de la intranet que soportará el sistema.	1.2.6.5.1	Propuestas de Diseño	4	\$ 368.323,20	1.2.6.3.6	Director De Proyecto // Diseñador
			1.2.6.5.2	Generación de Plantillas	4	\$ 368.323,20	1.2.6.5.1	Director De Proyecto // Diseñador
1.2.7.1	Desarrollo de la Herramienta Tecnológica	Desarrollar el código de programación del front end y back end de la intranet, e incluir los contenidos que se van a tener inicialmente	1.2.7.1.1	Inclusión de Plantillas en la Herramienta	3	\$ 197.907,30	1.2.6.5.2, 1.2.3 CC y 1.2.4 CC	Ingeniero Desarrollador
			1.2.7.1.2	Conexión Manejador Documental	1	\$ 65.969,10	1.2.7.1.1	Ingeniero Desarrollador
			1.2.7.1.3	Inclusión de Contenidos	3	\$ 395.806,50	1.2.7.1.2	Ingeniero Desarrollador // Editor De Contenidos
			1.2.7.1.4	Pruebas Iniciales con Contenido	2	\$ 332.587,80	1.2.7.1.3	Ingeniero Desarrollador //

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
				Inicial				Editor De Contenidos // Diseñador
1.2.7.2	Capacitación a usuarios administradores	Capacitar en el manejo del administrador de la intranet a los usuarios responsables de la misma	1.2.7.2.1	Entrega del Manual de Usuario	1	\$ 57.722,40	1.2.7.1.4	Director De Proyecto
			1.2.7.2.2	Aprobación del Manual de Usuario	0	\$ 0,00	1.2.7.2.1	Director De Proyecto
			1.2.7.2.3	Capacitaciones	4	\$ 1.330.365,60	1.2.7.2.2	Director De Proyecto // Director De Proyectos Colombia
1.2.7.3	Paso a servidor de producción	Pasar la intranet del sitio de pruebas al servidor en el cual estará disponible a todos los usuarios de la empresa			1	\$ 65.969,10	1.2.7.1.4 - 1.2.7.2.3	Ingeniero Desarrollador
1.2.7.4	Elaboración del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	Elaboración del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos			5	\$ 2.973.456,00	1.2.7.3	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot Tech// Asistente Del Proyecto
1.2.7.5	Entrega y Aprobación del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	Entrega y Aprobación del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos			0	\$ 0,00	1.2.7.4	Director De Proyecto
1.2.8.1	Implementación del sistema Integrado de Gestión de Procesos	Dar a conocer el sistema a todos los trabajadores y poner en marcha todos los procesos concebidos.	1.2.8.1.1	Presentación del sistema	3	\$ 491.614,20	1.2.7.4	Director De Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General

COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
								Colombia Wikot Tech
			1.2.8 .1.2	Distribución de la documentación	1	\$ 103.077,00	1.2.8.1.1	Asistente Del Proyecto
			1.2.8 .1.3	Puesta en práctica de los procesos establecidos	45	\$ 10.869.673,75	1.2.8.1.2	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Director De Operaciones De Colombia // Director De Proyectos Colombia
1.2.8.2	Ejecución del plan de capacitación y sensibilización	Poner en marcha el plan de capacitación y sensibilización, ejecutar las actividades allí planeadas.	1.2.8 .2.1	Reuniones informativas	18	\$ 3.349.975,50	1.2.7.4 - 1.2.6.4.4	Director De Proyecto
			1.2.8 .2.2	Exhibición del material informativo	8	\$ 1.511.784,00	1.2.8.2.1	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto
			1.2.8 .2.3	Presentación de videos	4	\$ 755.892,00	1.2.8.2.2	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto
			1.2.8 .2.4	Ensayo de procesos y procedimientos	20	\$ 4.088.875,50	1.2.8.2.3	Director De Proyecto
			1.2.8 .2.5	Ejecución de capacitaciones	5	\$ 1.889.730,00	1.2.8.2.4	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto
1.2.8.3	Auditoria interna	Revisar y evaluar el sistema integrado de gestión por procesos	1.2.8 .3.1	Planeación de la auditoria	1	\$ 594.691,20	1.2.8.2.5 - 1.2.8.1.3	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo) // Gerente General Colombia Wikot S.A.S
			1.2.8 .3.2	Recopilar evidencias	2	\$ 755.892,00	1.2.8.3.1	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto
			1.2.8 .3.3	Revisión de los resultados	1	\$ 477.945,00	1.2.8.3.2	Director De Proyecto //


COD WBS	DENOMINACIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	COD WBS	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	COSTO ESTIMADO	PREDECESORAS	ENCARGADOS
				encontrados				Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)
			1.2.8 .3.4	Resolución de las no conformidades	1	\$ 477.945,00	1.2.8.3.3	Director De Proyecto // Asistente Del Proyecto // Especialista En Gestión De Proyectos (Medio Tiempo)

Fuente: "Construcción de los Autores"

5.6.Solicitud y Control de Cambios del Proyecto

A través del formato Solicitud de cambios (Figura 8), cualquiera de los involucrados en el proyecto podrá proponer una solicitud de cambio del mismo.

El Director del Proyecto y el Patrocinador se encargaran de la revisión las solicitudes, así como de su aprobación o rechazo, dejando evidencia de su decisión en el formato de Revisión de Solicitudes de Cambio (Figura 9).

	FORMATO SOLICITUD DE CAMBIOS	WK-PR001
		Versión 00

	Solicitud No.	
Fecha:		
Solicitante:		
Área Solicitante:		
Causa / Origen del cambio:	Acción Preventiva	

Descripción:

Justificación:


Impacto en el proyecto:

Alternativas:

Fecha límite para decisión sobre el cambio:	
Firma Solicitante:	

Figura 8. Formato Solicitud de Cambio

Fuente: “Construcción de los Autores”

	REVISIÓN SOLICITUDES DE CAMBIOS	WK-PR002
		Versión 00

	Solicitud No.	
Fecha:		
Responsable:		
Resultado de la revisión:	Aprobado totalmente	

Motivo aprobación o rechazo:

Impacto en el proyecto:

Fecha límite para implementación del cambio si aplica:	
--	--

Firma quien revisa:	
---------------------	--

Figura 9. Formato Revisión Solicitudes de Cambios

Fuente: "Construcción de los Autores"

6. Plan de Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma incluye los siguientes procesos para lograr la terminación del proyecto en el tiempo presupuestado:

- A partir de la EDT y del Diccionario de la EDT, se identificaron las actividades requeridas para la elaboración de los entregables del proyecto.
- Se procedió a identificar las precedencias de las actividades del proyecto.
- Se estimó el esfuerzo de cada actividad, y la disponibilidad en horas y días de cada recurso de cada actividad.
- Con el fin de que no existan sobreasignaciones ni sub-asignaciones en la carga de cada recurso se procedió a nivelar los recursos.

6.1. Diagrama de Red

El diagrama de red es una representación gráfica de las actividades, las cuales muestran sus eventos, secuencias interrelaciones y camino crítico. En la figura 10 se encuentra el diagrama de red del proyecto:

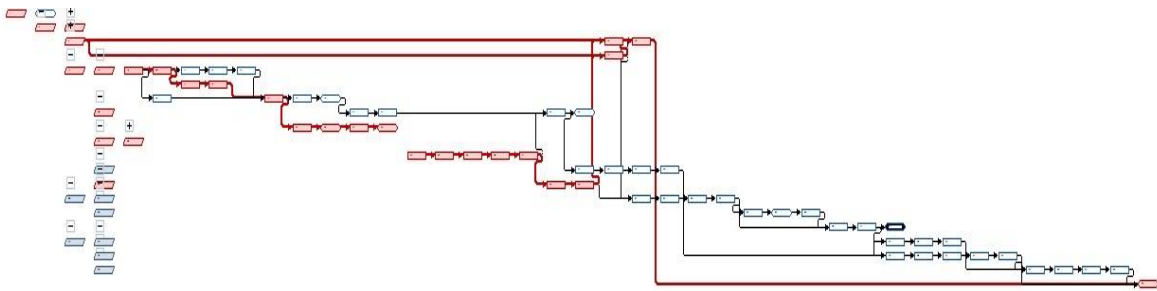


Figura 10. Diagrama de Red del Proyecto

Fuente: "Construcción de los Autores"

Se debe tener en cuenta que el cronograma posee 89 actividades, las cuales, como se puede observar en la anterior figura, se encuentran agrupadas en paquetes de trabajo. Igualmente, la ruta crítica, la cual indica que si una de las actividades dentro de la misma se llega a atrasar todo el proyecto sufriría retrasos e impacto económico, se encuentra resaltada en color rojo y abarca los principales entregables del proyecto, es decir, que existe cohesión entre las tareas que se deben realizar.

6.2.Cronograma

El cronograma se realizó a través de la herramienta Microsoft Project, teniendo en cuenta la duración y secuencia de las actividades, este se encuentra en el Anexo A.

[Ver Anexo A Cronograma](#)

6.3.Nivelación de Recursos

En el cronograma realizado en la herramienta de Microsoft Project se asignaron los recursos de trabajo a cada una de las actividades, sin embargo se presentaron sobreasignaciones para algunas de ellas, por lo cual fue necesario verificar la capacidad máxima de los recursos, así como los porcentajes de Unidades de trabajo, para de esa forma el proyecto se pudiera desarrollar de la mejor manera, en el tiempo requerido y sin que se viera afectado el presupuesto del mismo.

6.4.Listado de Actividades

En la tabla 14 se encuentran las actividades a realizar con su respectiva estimación de duración y fechas de ejecución.

Tabla 14. Listado de Actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN WIKOT S.A.S	169 días	mar 05/07/16	mar 14/03/17
1.1	INICIO	0 días	mar 05/07/16	mar 05/07/16
1.2	GERENCIA DEL PROYECTO	169 días	mar 05/07/16	mar 14/03/17
1.2.1	Inicio	4 días	mar 05/07/16	vie 08/07/16
1.2.1.1	Project Charter	3 días	mar 05/07/16	jue 07/07/16
1.2.1.2	Registro de Stakeholders	1 día	vie 08/07/16	vie 08/07/16
1.2.2	Planeación	23 días	lun 11/07/16	jue 11/08/16
1.2.2.1	Línea Base	9 días	lun 11/07/16	vie 22/07/16
1.2.2.1.1	Alcance	3 días	lun 11/07/16	mié 13/07/16
1.2.2.1.2	Tiempo	3 días	jue 14/07/16	lun 18/07/16
1.2.2.1.3	Costo	3 días	mar 19/07/16	vie 22/07/16
1.2.2.2	Calidad	4 días	lun 25/07/16	jue 28/07/16
1.2.2.3	Planes Subsidiarios	10 días	vie 29/07/16	jue 11/08/16
1.2.3	Ejecución	84 días	mar 01/11/16	jue 09/03/17
1.2.4	Monitoreo y Control	84 días	mar 01/11/16	jue 09/03/17
1.2.5	Cierre	3 días	vie 10/03/17	mar 14/03/17
1.2.6	DIAGNOSTICO Y DISEÑO	58 días	vie 12/08/16	jue 03/11/16
1.2.6.1	Diagnostico Situación Actual	23 días	vie 12/08/16	mié 14/09/16
1.2.6.1.1	Entrevista a cada uno de los miembros de la organización	3 días	vie 12/08/16	mié 17/08/16

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.2.6.1.2	Encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	3 días	jue 18/08/16	lun 22/08/16
1.2.6.1.3	Encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	3 días	mar 23/08/16	jue 25/08/16
1.2.6.1.4	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	1 día	mar 30/08/16	mar 30/08/16
1.2.6.1.5	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	1 día	lun 29/08/16	lun 29/08/16
1.2.6.1.6	Análisis de resultados de las encuestas a Clientes	1 día	mié 31/08/16	mié 31/08/16
1.2.6.1.7	Análisis de resultados de las encuestas a Empleados	1 día	mar 30/08/16	mar 30/08/16
1.2.6.1.8	Análisis de las Entrevistas	1 día	jue 25/08/16	jue 25/08/16
1.2.6.1.9	Mapeo de los Procesos Actuales	2 días	jue 01/09/16	vie 02/09/16
1.2.6.1.10	Elaboración del Informe de la Situación Actual de la Empresa	8 días	lun 05/09/16	mié 14/09/16
1.2.6.1.11	Entrega del Informe de la Situación Actual de la Empresa	0 días	mié 14/09/16	mié 14/09/16
1.2.6.2	Definición de las Directrices Estratégicas	37 días	lun 05/09/16	mié 26/10/16
1.2.6.2.1	Definición de la Política de Calidad	1 día	jue 15/09/16	jue 15/09/16
1.2.6.2.2	Definición de los Objetivos de Calidad	1 día	vie 16/09/16	vie 16/09/16
1.2.6.2.3	Elaboración Manual de Calidad	5 días	jue 20/10/16	mié 26/10/16
1.2.6.2.4	Entrega y Aprobación del Manual de Calidad	0 días	mié 26/10/16	mié 26/10/16
1.2.6.2.5	Elaboración del Mapa de Procesos	2 días	lun 05/09/16	mar 06/09/16
1.2.6.2.6	Entrega y Aprobación del Mapa de Procesos	0 días	mar 06/09/16	mar 06/09/16
1.2.6.2.7	Redefinición de la Estructura Organizacional de la Empresa	2 días	mié 07/09/16	jue 08/09/16
1.2.6.2.8	Aprobación de la Estructura Organizacional de la Empresa	0 días	jue 08/09/16	jue 08/09/16
1.2.6.3	Diseño y Estructuración de Procesos	28 días	vie 09/09/16	mié 19/10/16

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.2.6.3.1	Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos)	12 días	vie 09/09/16	lun 26/09/16
1.2.6.3.1.1	Comercial	2 días	vie 09/09/16	lun 12/09/16
1.2.6.3.1.2	Producción	2 días	mar 13/09/16	mié 14/09/16
1.2.6.3.1.3	Administrativo y Financiero	3 días	jue 15/09/16	lun 19/09/16
1.2.6.3.1.4	Gestión de Calidad	1 día	mar 20/09/16	mar 20/09/16
1.2.6.3.1.5	Gestión Humana	2 días	mié 21/09/16	jue 22/09/16
1.2.6.3.1.6	Gestión Informática	2 días	vie 23/09/16	lun 26/09/16
1.2.6.3.2	Diagrama de los Procesos	3 días	mar 27/09/16	jue 29/09/16
1.2.6.3.3	Elaboración de Procedimientos e Instructivos de Trabajo	5 días	vie 30/09/16	jue 06/10/16
1.2.6.3.4	Elaboración de los Formatos requeridos para los Procesos	3 días	vie 07/10/16	mar 11/10/16
1.2.6.3.5	Elaboración de Registros requeridos para los procesos	2 días	mié 12/10/16	jue 13/10/16
1.2.6.3.6	Diseño de Indicadores de Gestión	3 días	vie 14/10/16	mié 19/10/16
1.2.6.4	Diseño de Plan de Capacitación y Sensibilización	6 días	jue 27/10/16	jue 03/11/16
1.2.6.4.1	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	1 día	jue 27/10/16	jue 27/10/16
1.2.6.4.2	Diseño de los Planes de Capacitación	2 días	vie 28/10/16	lun 31/10/16
1.2.6.4.3	Desarrollo de los Planes de Capacitación	2 días	mar 01/11/16	mié 02/11/16
1.2.6.4.4	Determinación del Proceso de Evaluación	1 día	jue 03/11/16	jue 03/11/16
1.2.6.5	Diseño Herramienta Tecnológica	8 días	jue 20/10/16	lun 31/10/16
1.2.6.5.1	Propuestas de Diseño	4 días	jue 20/10/16	mar 25/10/16
1.2.6.5.2	Generación de Plantillas	4 días	mié 26/10/16	lun 31/10/16

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.2.7	DESARROLLO	20 días	mar 01/11/16	mié 30/11/16
1.2.7.1	Desarrollo de la Herramienta Tecnológica	9 días	mar 01/11/16	mar 15/11/16
1.2.7.1.1	Inclusión de Plantillas en la Herramienta	3 días	mar 01/11/16	jue 03/11/16
1.2.7.1.2	Conexión Manejador Documental	1 día	vie 04/11/16	vie 04/11/16
1.2.7.1.3	Inclusión de Contenidos	3 días	mar 08/11/16	jue 10/11/16
1.2.7.1.4	Pruebas Iniciales con Contenido Inicial	2 días	vie 11/11/16	mar 15/11/16
1.2.7.2	Capacitación a Usuarios Administradores	5 días	mié 16/11/16	mar 22/11/16
1.2.7.2.1	Entrega del Manual de Usuario	1 día	mié 16/11/16	mié 16/11/16
1.2.7.2.2	Aprobación del Manual de Usuario	0 días	mié 16/11/16	mié 16/11/16
1.2.7.2.3	Capacitaciones	4 días	jue 17/11/16	mar 22/11/16
1.2.7.3	Paso a Servidor de Producción	1 día	mié 23/11/16	mié 23/11/16
1.2.7.4	Elaboración del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	5 días	jue 24/11/16	mié 30/11/16
1.2.7.5	Entrega y Aprobación del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	0 días	mié 30/11/16	mié 30/11/16
1.2.8	IMPLEMENTACIÓN	60 días	jue 01/12/16	vie 03/03/17
1.2.8.1	Implementación del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	50 días	jue 01/12/16	vie 17/02/17
1.2.8.1.1	Presentación del Sistema	3 días	jue 01/12/16	mar 06/12/16
1.2.8.1.2	Distribución de la Documentación	1 día	mié 07/12/16	mié 07/12/16
1.2.8.1.3	Puesta en Práctica de los Procesos Establecidos	45 días	vie 09/12/16	vie 17/02/17
1.2.8.2	Ejecución del Plan de Capacitación y Sensibilización	55 días	jue 01/12/16	vie 24/02/17
1.2.8.2.1	Reuniones Informativas	18 días	jue 01/12/16	mar 03/01/17

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.2.8.2.2	Exhibición del Material Informativo	8 días	mié 04/01/17	lun 16/01/17
1.2.8.2.3	Presentación de Videos	4 días	mar 17/01/17	vie 20/01/17
1.2.8.2.4	Ensayo de Procesos y Procedimientos	20 días	lun 23/01/17	vie 17/02/17
1.2.8.2.5	Ejecución de Capacitaciones	5 días	lun 20/02/17	vie 24/02/17
1.2.8.3	Auditoria Interna	5 días	lun 27/02/17	vie 03/03/17
1.2.8.3.1	Planeación de la Auditoria	1 día	lun 27/02/17	lun 27/02/17
1.2.8.3.2	Recopilar Evidencias	2 días	mar 28/02/17	mié 01/03/17
1.2.8.3.3	Revisión de los Resultados Encontrados	1 día	jue 02/03/17	jue 02/03/17
1.2.8.3.4	Resolución de las No Conformidades	1 día	vie 03/03/17	vie 03/03/17
1.3	FIN	0 días	mar 14/03/17	mar 14/03/17

Fuente: "Construcción de los Autores"

7. Plan de Gestión del Costo

7.1.Presupuesto por Actividades

En la Tabla 15 se puede encontrar el costo de cada una de las actividades del proyecto.

Tabla 15. Presupuesto Por Actividades

EDT	Nombre de tarea	Costo
1	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN WIKOT S.A.S	\$ 54.079.251,55
1.1	INICIO	\$ 0,00
1.2	GERENCIA DEL PROYECTO	\$ 54.079.251,55
1.2.1	Inicio	\$ 0,00
1.2.1.1	Project Charter	\$ 0,00
1.2.1.2	Registro de Stakeholders	\$ 0,00
1.2.2	Planeación	\$ 0,00
1.2.2.1	Línea Base	\$ 0,00
1.2.2.1.1	Alcance	\$ 0,00
1.2.2.1.2	Tiempo	\$ 0,00
1.2.2.1.3	Costo	\$ 0,00
1.2.2.2	Calidad	\$ 0,00
1.2.2.3	Planes Subsidiarios	\$ 0,00
1.2.3	Ejecución	\$ 0,00
1.2.4	Monitoreo y Control	\$ 0,00
1.2.5	Cierre	\$ 0,00
1.2.6	DIAGNOSTICO Y DISEÑO	\$ 23.292.372,60
1.2.6.1	Diagnostico Situación Actual	\$ 6.511.136,40
1.2.6.1.1	Entrevista a cada uno de los miembros de la organización	\$ 866.916,00
1.2.6.1.2	Encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	\$ 1.733.832,00
1.2.6.1.3	Encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	\$ 609.228,00
1.2.6.1.4	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	\$ 103.077,00
1.2.6.1.5	Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	\$ 103.077,00
1.2.6.1.6	Análisis de resultados de las encuestas a Clientes	\$ 274.869,00
1.2.6.1.7	Análisis de resultados de las encuestas a Empleados	\$ 103.077,00
1.2.6.1.8	Análisis de las Entrevistas	\$ 274.869,00
1.2.6.1.9	Mapeo de los Procesos Actuales	\$ 1.183.226,40
1.2.6.1.10	Elaboración del Informe de la Situación Actual de la Empresa	\$ 1.258.965,00
1.2.6.1.11	Entrega del Informe de la Situación Actual de la Empresa	\$ 0,00
1.2.6.2	Definición de las Directrices Estratégicas	\$ 5.407.756,20
1.2.6.2.1	Definición de la Política de Calidad	\$ 491.614,20

1.2.6.2.2	Definición de los Objetivos de Calidad	\$ 491.614,20
1.2.6.2.3	Elaboración Manual de Calidad	\$ 2.458.071,00
1.2.6.2.4	Entrega y Aprobación del Manual de Calidad	\$ 0,00
1.2.6.2.5	Elaboración del Mapa de Procesos	\$ 983.228,40
1.2.6.2.6	Entrega y Aprobación del Mapa de Procesos	\$ 0,00
1.2.6.2.7	Redefinición de la Estructura Organizacional de la Empresa	\$ 983.228,40
1.2.6.2.8	Aprobación de la Estructura Organizacional de la Empresa	\$ 0,00
1.2.6.3	Diseño y Estructuración de Procesos	\$ 8.181.471,60
1.2.6.3.1	Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos)	\$ 2.870.420,40
1.2.6.3.1.1	Comercial	\$ 521.596,80
1.2.6.3.1.2	Producción	\$ 548.436,60
1.2.6.3.1.3	Administrativo y Financiero	\$ 609.228,00
1.2.6.3.1.4	Gestión de Calidad	\$ 203.076,00
1.2.6.3.1.5	Gestión Humana	\$ 406.152,00
1.2.6.3.1.6	Gestión Informática	\$ 581.931,00
1.2.6.3.2	Diagrama de los Procesos	\$ 995.822,10
1.2.6.3.3	Elaboración de Procedimientos e Instructivos de Trabajo	\$ 1.659.703,50
1.2.6.3.4	Elaboración de los Formatos requeridos para los Procesos	\$ 995.822,10
1.2.6.3.5	Elaboración de Registros requeridos para los procesos	\$ 663.881,40
1.2.6.3.6	Diseño de Indicadores de Gestión	\$ 995.822,10
1.2.6.4	Diseño de Plan de Capacitación y Sensibilización	\$ 2.455.362,00
1.2.6.4.1	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	\$ 374.868,00
1.2.6.4.2	Diseño de los Planes de Capacitación	\$ 749.736,00
1.2.6.4.3	Desarrollo de los Planes de Capacitación	\$ 955.890,00
1.2.6.4.4	Determinación del Proceso de Evaluación	\$ 374.868,00
1.2.6.5	Diseño Herramienta Tecnológica	\$ 736.646,40
1.2.6.5.1	Propuestas de Diseño	\$ 368.323,20
1.2.6.5.2	Generación de Plantillas	\$ 368.323,20
1.2.7	DESARROLLO	\$ 5.419.783,80
1.2.7.1	Desarrollo de la Herramienta Tecnológica	\$ 992.270,70
1.2.7.1.1	Inclusión de Plantillas en la Herramienta	\$ 197.907,30
1.2.7.1.2	Conexión Manejador Documental	\$ 65.969,10
1.2.7.1.3	Inclusión de Contenidos	\$ 395.806,50
1.2.7.1.4	Pruebas Iniciales con Contenido Inicial	\$ 332.587,80
1.2.7.2	Capacitación a Usuarios Administradores	\$ 1.388.088,00
1.2.7.2.1	Entrega del Manual de Usuario	\$ 57.722,40
1.2.7.2.2	Aprobación del Manual de Usuario	\$ 0,00
1.2.7.2.3	Capacitaciones	\$ 1.330.365,60
1.2.7.3	Paso a Servidor de Producción	\$ 65.969,10
1.2.7.4	Elaboración del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	\$ 2.973.456,00

1.2.7.5	Entrega y Aprobación del Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	\$ 0,00
1.2.8	IMPLEMENTACIÓN	\$ 25.367.095,15
1.2.8.1	Implementación del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	\$ 11.464.364,95
1.2.8.1.1	Presentación del Sistema	\$ 491.614,20
1.2.8.1.2	Distribución de la Documentación	\$ 103.077,00
1.2.8.1.3	Puesta en Práctica de los Procesos Establecidos	\$ 10.869.673,75
1.2.8.2	Ejecución del Plan de Capacitación y Sensibilización	\$ 11.596.257,00
1.2.8.2.1	Reuniones Informativas	\$ 3.349.975,50
1.2.8.2.2	Exhibición del Material Informativo	\$ 1.511.784,00
1.2.8.2.3	Presentación de Videos	\$ 755.892,00
1.2.8.2.4	Ensayo de Procesos y Procedimientos	\$ 4.088.875,50
1.2.8.2.5	Ejecución de Capacitaciones	\$ 1.889.730,00
1.2.8.3	Auditoría Interna	\$ 2.306.473,20
1.2.8.3.1	Planeación de la Auditoría	\$ 594.691,20
1.2.8.3.2	Recopilar Evidencias	\$ 755.892,00
1.2.8.3.3	Revisión de los Resultados Encontrados	\$ 477.945,00
1.2.8.3.4	Resolución de las No Conformidades	\$ 477.945,00
1.3	FIN	\$ 0,00

Fuente: "Construcción de los Autores"

7.2.Estructuración de Desagregación de Recursos y Costos

7.2.1. Estructura de Desagregación de Recursos – ReBS-

En la figura 11 se detalla la Estructura de Desagregación de Recursos

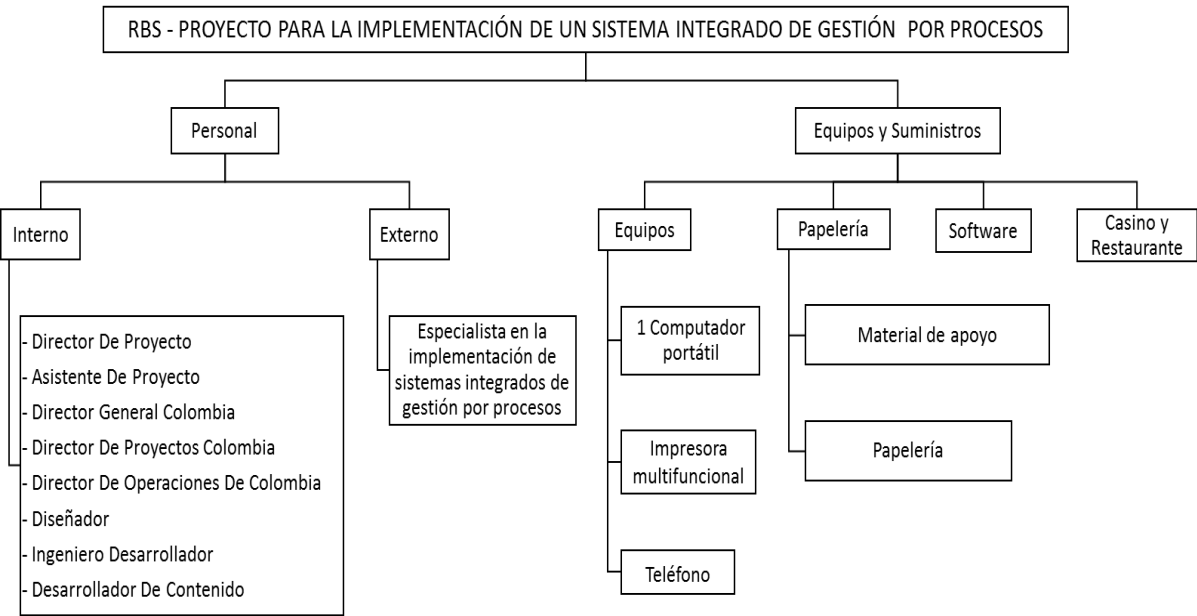


Figura 11. Estructura de Desagregación de Recursos - *ReBS*

Fuente: ("Construcción de los Autores")

7.2.2. Estructura de Desagregación de los Costos – CBS.

En la Figura 12 se puede encontrar la Estructura de Desagregación de los Costos – CBS

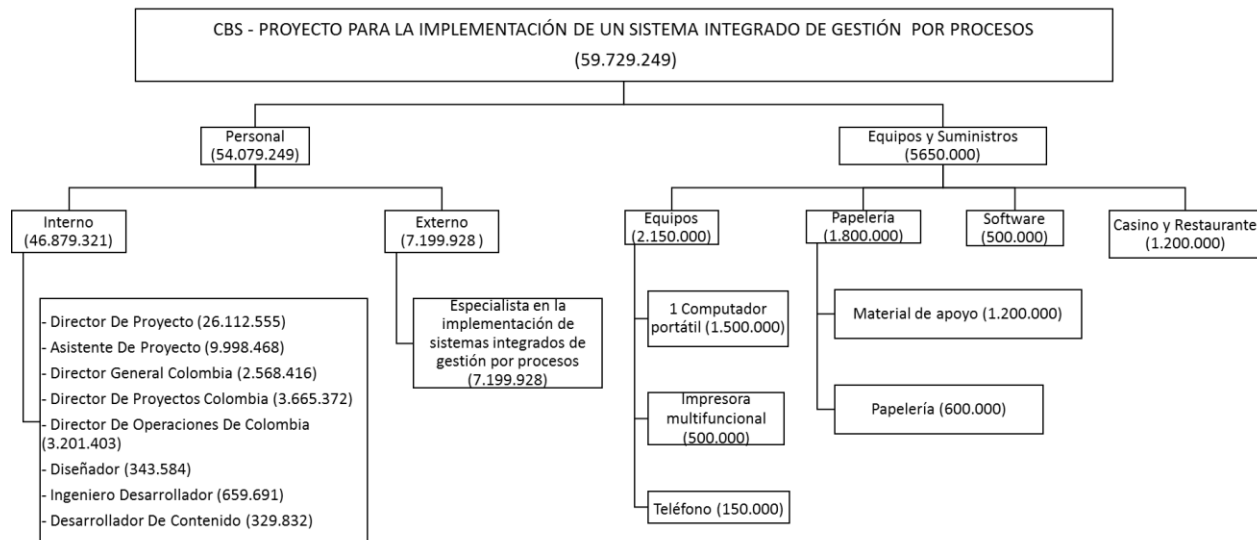


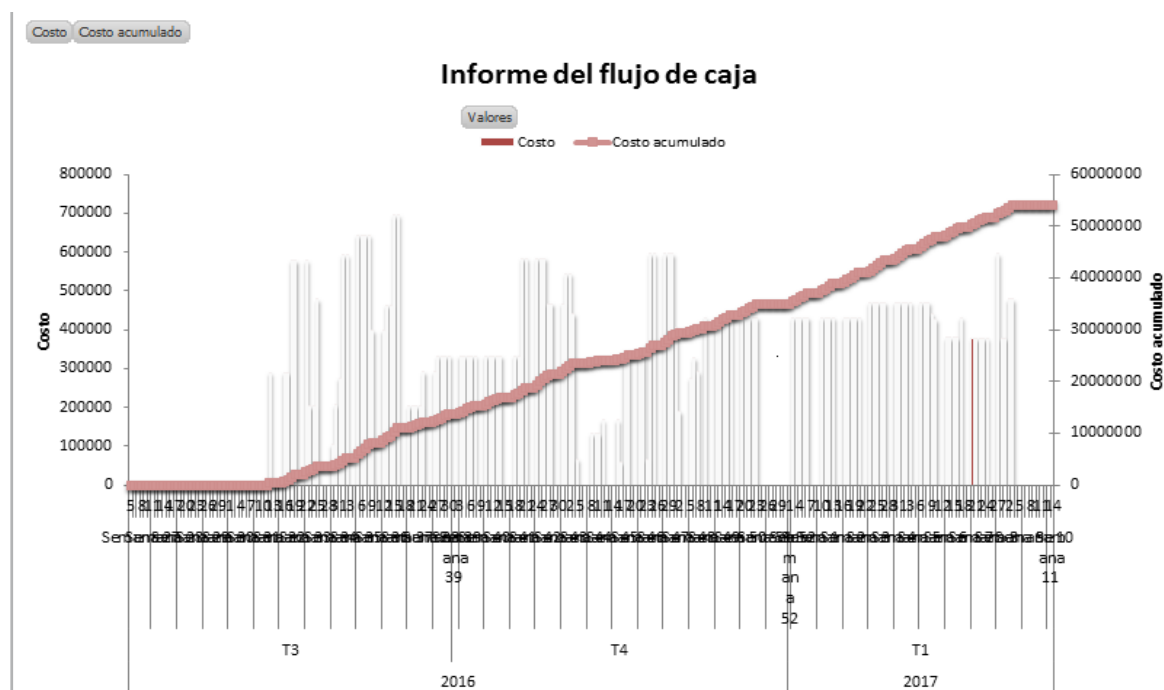
Figura 12. Estructura de Desagregación de Costos - CBS

Fuente: "Construcción de los Autores"

7.3. Indicadores de Medición de Desempeño

7.3.1. Curva S de costos a través del Tiempo

Se recurre a la curva S cuando se requiere evaluar el avance planificado Vs el avance real, con el fin de conocer posibles desviaciones y de igual forma tomar acciones correctivas de ser necesario. La Curva S de costos a través del tiempo, considera en el eje horizontal el tiempo, mientras en el eje vertical los costos necesarios para la realización del proyecto.



Gráfica 1. Curva S de Costos a través del tiempo

Fuente: "Construcción de los Autores"

8. Plan de Gestión de Calidad

8.1.Especificaciones técnicas de requerimientos

Los requerimientos técnicos del proyecto se relacionan en el formato WK-PR004 (Tabla 9) a través del cual se podrá hacer el seguimiento a los mismos y verificar su entrega.

8.2.Herramientas de control de Calidad

Con el fin de controlar la calidad del proyecto se ha definido la siguiente lista de chequeo para determinar que este cumple con todos los requisitos:

Tabla 16. Hoja de Chequeo



LISTA DE CHEQUEO

WK-PR007

Versión 00

Requisitos de Gestión	HALLAZGOS	SI	NO	JUSTIFICACIÓN Y/O OBSERVACIONES
	PREGUNTA/ASPECTO A EVALUAR			
Manual de Sistema Integrado de Gestión	¿Existe en la organización un Manual de Sistema Integrado de Gestión?			
Mapa de procesos	¿Existe en la organización un Mapa de procesos?			
Gestión Estratégica	¿tienen un plan estratégico?			
	¿Existen política, objetivos y metas de calidad?			
	¿Existe Plan de Gestión ambiental?			
	¿Existe Plan de Gestión de seguridad y salud laboral?			
	¿Existe un plan de gestión estratégico?			
Componente de la Mejora	¿Existe un procedimiento para controlar las no Conformidades, acciones de mejora y correctivas?			
	¿Existe formato de reporte de no Conformidades?			
	¿Existe formato de Estado			



LISTA DE CHEQUEO

WK-PR007

Versión 00

Requisitos de Gestión	HALLAZGOS			JUSTIFICACIÓN Y/O OBSERVACIONES
	PREGUNTA/ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	
Componente de la Gestión Comercial	de reporte de no Conformidades?			
	¿Existe Plan de Auditoria Interna de Calidad?			
	¿Existe formato de control de documentos?			
	¿Existe formato de control de documentos?			
	¿Está definida la caracterización del proceso comercial?			
	¿Existe formato Brief de Requerimientos?			
	¿Existe formato de Propuestas?			
	¿Existe formato de presentación de Propuestas graficas?			
	¿Existe formato de Control para el envío de Propuestas?			
	¿Qué indicadores maneja el proceso comercial?			
Componente de la Gestión de la Producción	¿Está definida la caracterización del proceso de Producción?			
	¿Existe formato de Acta de Inicio?			
	¿Existe matriz de asignación de probabilidades?			
	¿Existe formato de informe de tráfico y avance del Proyecto?			
	¿Existe formato de cronograma de actividades?			
	¿Qué indicadores maneja el proceso de Producción?			
Componente de la Gestión de Compras	¿Está definida la caracterización del proceso de Compras?			
	¿Existe formato de Orden de Compra?			
	¿Existe formato de registro de proveedores?			



LISTA DE CHEQUEO

WK-PR007

Versión 00

Requisitos de Gestión	HALLAZGOS		
	PREGUNTA/ASPECTO A EVALUAR	SI	NO JUSTIFICACIÓN Y/O OBSERVACIONES
Componente de la Gestión de Gestión de Personas	¿Existe formato de control de compras y cumplimiento de servicio?		
	¿Qué indicadores maneja el proceso de Compras?		
	¿Existe un manual de manejo de perfiles, cargos y funciones?		
	¿Está definido el proceso de vinculación, seguimiento y desvinculación de personal?		
	¿Existe formato de Evaluación de Desempeño?		
Componente de Mantenimiento de Activos y Seguridad de las personas	¿Existe un plan de sensibilización y capacitación?		
	¿Está definida la caracterización del proceso de mantenimiento de activos y caracterización de las personas?		
	¿Está definida la caracterización del proceso administrativo?		
	¿Qué indicadores maneja el proceso de soporte técnico?		
	¿Existe una herramienta tecnológica para dar soporte al sistema?		
Componente de Servicio al Cliente	¿Se elaboraron encuestas de satisfacción al cliente?		
	¿Se cuenta con un cronograma de evaluación a los clientes?		

Fuente: "Construcción de los Autores"

9. Plan de Gestión de Recursos

9.1. Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del Equipo.

Tabla 17. Matriz de Roles Responsabilidades y Competencias

INVOLUCRADO	ROL	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
Patrocinador (Gerente General Wikot SAS)	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve el proyecto - Proporciona información y aclara dudas sobre el alcance del proyecto - Revisa la EDT - Proporciona juicio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoriza o cancela el proyecto - Aceptar la responsabilidad de problemas extendidos del encargado de proyecto - Promociona el proyecto dentro de la empresa 	
Director Financiero Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Aprueba cualquier modificación en el costo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoriza el presupuesto para la ejecución del proyecto 	
Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del proyecto - Desarrolla el plan de proyecto - Establece prioridades - Gestiona los cambios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el equipo del proyecto y demás recursos - Dirigir y desarrollar los planes del proyecto - Llevar a cabo todas las acciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto - Hacer seguimiento del avance del proyecto - Monitorear tiempos, costes, calidad y riesgos - Responsable de elevar y mantener la conciencia de todos los problemas y riesgos de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la dirección de proyectos - Conocimientos en la metodología de administración de proyectos descritos por PMI - Debe ser una persona de la empresa que tenga conocimientos globales de su operación - Capacidad de liderazgo - Habilidades interpersonales - Habilidades para resolver problemas - Habilidades para organizar: la planificación, la fijación de objetivos y análisis - Habilidades de confrontación: flexibilidad, creatividad, paciencia, persistencia - Habilidades de trabajo en equipo: empatía, motivación y espíritu de cuerpo - Medir del clima laboral, el progreso y el rendimiento - Comunicarse con eficacia, oralmente y

INVOLUCRADO	ROL	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
			por escrito - Delegar con eficacia - Gestionar el cambio
Especialista en implementación de sistemas integrados de gestión por procesos	- Acompañamiento al director del proyecto en la ejecución de este	- Verificar el cumplimiento de cada una de las fases del proyecto - Verificar que la definición de los procesos sea coherente - Hacer seguimiento al avance del proyecto - Acompañar y asesorar al director de proyectos - Generar los conceptos que se requieran	- Experiencia en implementación de sistemas de gestión basados en procesos - Especialización en gerencia de proyectos y/o sistemas integrados de gestión - Conocimientos y herramientas en calidad y productividad
Asistente del proyecto	- Apoyar, Asesorar y Dirigir las actividades relativas al proceso - Reporta directamente a la Gerencia del Proyecto, dando seguimiento, supervisión y orientación al desarrollo de cada etapa del proyecto	- Velar por el cumplimiento de cada etapa del proceso de implantación de las normas y estándares de calidad. - Supervisar el desarrollo de todos los aspectos de las normas y estándares de calidad. - Asesorar y Recomendar las medidas pertinentes para la elaboración de toda la documentación requerida para el proyecto. - Asistir al gerente de proyecto en todas las actividades que se requieran para la ejecución del proyecto	- Experiencia y conocimientos en elaboración y diseño de documentación, procedimientos y métodos - Facilidad de expresión
Director de Proyectos Colombia	- Acompañamiento al director del proyecto en la ejecución de este desde su área - Dirigir y supervisar el diseño, desarrollo e implementación de la herramienta tecnológica que soportara el sistema	- Entregar la herramienta tecnológica que soportará el sistema - Cumplir con las actividades que le sean asignadas dentro del proyecto - Motivar a su equipo a cargo para el involucramiento y aprobación del sistema	

INVOLUCRADO	ROL	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
Director de Operaciones Colombia	- Acompañamiento al director del proyecto en la ejecución de este desde su área	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar tiempos de diseño, ingería y contenido que se requerirán para el desarrollo de la herramienta tecnológica que soportara el sistema - Cumplir con las actividades que le sean asignadas dentro del proyecto - Motivar a su equipo a cargo para el involucramiento y aprobación del sistema 	
Diseñador	- Generar y diseñar la propuesta gráfica y funcional de la herramienta tecnológica que soportará el sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un entendimiento de la necesidad del proyecto - Diseñar la herramienta tecnológica que soportará el sistema - Probar la herramienta tecnológica para validar funcionalidad - Apoyo a la generación de documentos QA 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre el medio, sus limitaciones e implicaciones tecnológicas. - Conocimiento básico del uso de Plataformas Digitales. - QA. - Capacidad de crear diseños innovadores de alto nivel con base en el conocimiento del medio. - Capacidad de ejecución de piezas gráficas para el medio interactivo. - Entendimiento del Medio Digital y sus Aspectos Técnico
Ingeniero Desarrollador	- Desarrollar la herramienta tecnológica que soportará el sistema	- Realizar la maquetación y programación de la herramienta tecnológica que soportará sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las herramientas técnicas: HTML, PHP, ASP, MySQL, SQL Server, .net, C++, Java Script, Flash, Maya, 3D+, blender, asterface, premier o avid, herramientas de compresión y conversión. - Conocimiento sobre el medio, sus limitaciones e implicaciones tecnológicas. - Conocimiento del uso de Plataformas Digitales. - Conocimiento de

INVOLUCRADO	ROL	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
			Planificación de Proyectos de desarrollo back end. - Habilidad para manejar más de un proyecto a la vez. - Orientación a Resultados. - Comunicación efectiva
Editor de contenidos	- Generar el contenido que será publicado en la herramienta tecnológica que soportará el sistema	- Redactar el contenido expuesto - Elaborar Guías de Contenido	- Conocimientos en administradores de contenido - Excelente redacción

Fuente: "Construcción de los Autores"

9.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI

Para efectos de la asignación de responsabilidades haremos uso de la matriz RASCI, la cual es una extensión de la matriz RACI en la cual el rol del “responsable” se divide en dos separados:

- Encargado o responsable (R): Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea
- Apoyo (S): Son recursos asignados al encargado (R) para la consecución de la tarea.

A diferencia del consultado (C), el rol de apoyo (S) trabaja en la tarea.

Tabla 18. Convenciones de la Matriz RACI

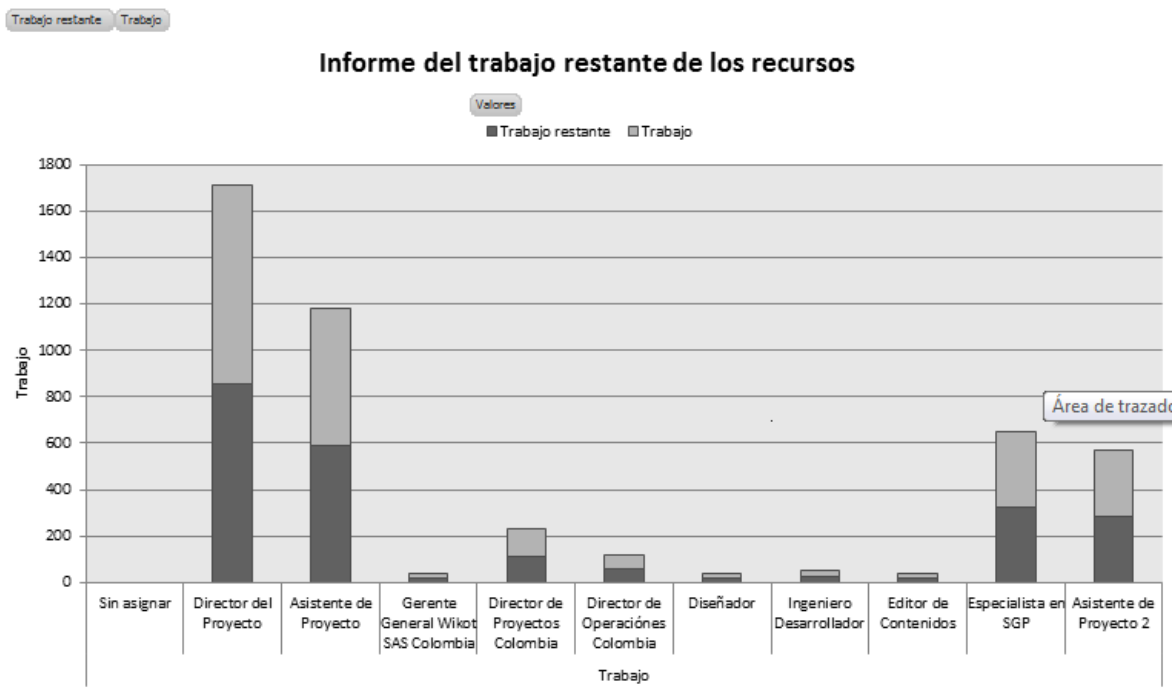
ROL		
R	Responsible	Responsable
A	Accountable	Quien Rinde Cuentas
C	Consulted	Consultado
I	Informed	Informado
S	Support	Apoyo

Fuente: "Construcción de los Autores"

[Ver Anexo B Matriz RACI](#)

9.3. Histograma y Horario de Recursos

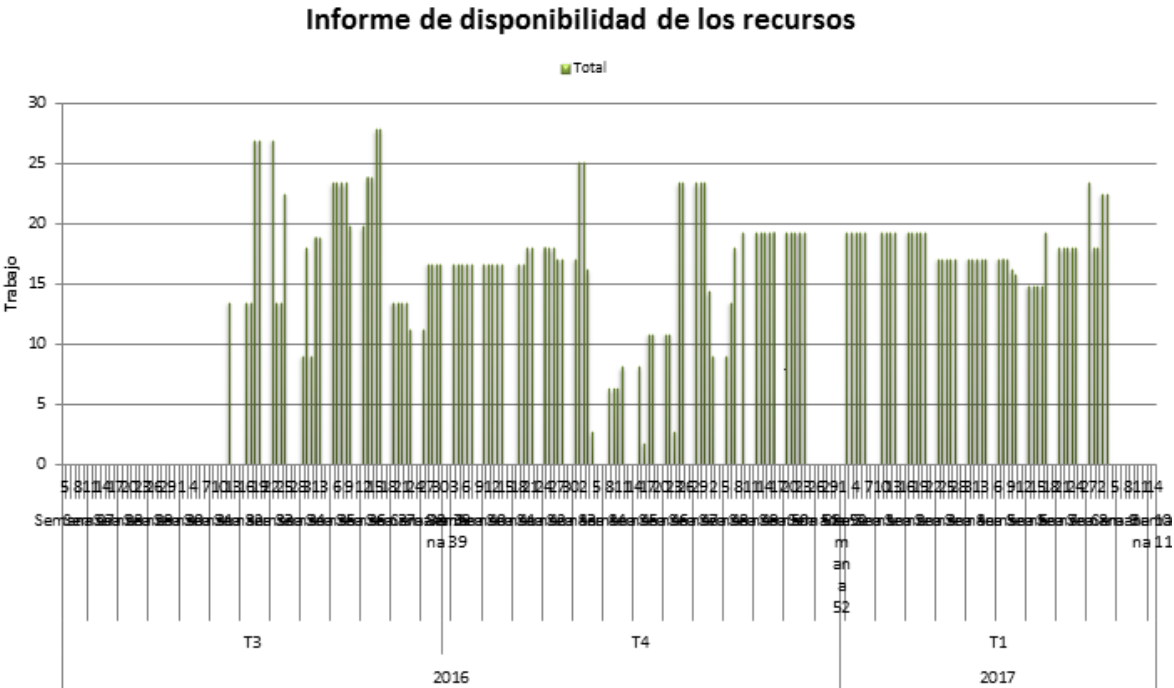
El horario de los recursos será el mismo que está definido por la empresa de lunes a viernes entre las 8:00 AM a 12:30 y de 2:00 a 6:30 PM



Gráfica 2. Histograma de los Recursos

Fuente: "Construcción de los Autores"

En la Gráfica 2 se encuentra el Histograma de horas de trabajo de cada uno de los recursos, en el eje horizontal se pueden encontrar los recursos involucrados en el desarrollo del proyecto y en el eje vertical el tiempo medido en horas de trabajo/hombre, por el momento, se puede ver que de acuerdo a las convenciones, trabajo restante y trabajo, tienen la misma duración ya que no se ha empezado a ejecutar el proyecto.



Gráfica 3. Histograma Disponibilidad de Recursos

Fuente: "Construcción de los Autores"

En la Gráfica 3 se puede ver el histograma de disponibilidad de recursos para cada semana de duración del proyecto

9.4.Plan de Capacitación y Desarrollo del Equipo

Se tienen contempladas las siguientes capacitaciones:

Tabla 19. Capacitaciones

TEMA	DURACIÓN	ASISTENTES
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	120 Horas	Director de proyecto / Asistente proyecto
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA WIKOT SAS	30 Horas	Patrocinador del proyecto / Director de proyecto / Asistente proyecto / Especialista en implementación de proyectos / Director de proyectos Colombia / Director de operaciones Colombia

Fuente: "Construcción de los Autores"

Para estas se cuenta con un presupuesto de Tres millones de pesos (\$3.000.000)

Igualmente se contempla la realización de evaluaciones de desempeño a todo el equipo del proyecto, en la mitad y al final del proyecto. Esta permitirá el grado de eficiencia y eficacia de los involucrados en el desempeño de sus actividades identificando los aspectos que necesitan ser mejorados, reforzados y/o gestionados.

9.5. Esquema de Contratación y Liberación del Personal

Para la contratación de la asistente de proyecto se contará con el apoyo de la Directora Administrativa, ella se encargará de publicar la oferta, filtrar a los candidatos, hacer un primer llamado a entrevistas y pre – seleccionar a los candidatos, quienes luego serán entrevistados por el director de proyecto, quien a su vez escogerá el mejor candidato con base en el rol y responsabilidad que tendrá dentro del proyecto. Esta persona será contratada inicialmente bajo la modalidad de contrato a término fijo, el término será la duración del proyecto.

Para la contratación del especialista en implementación de sistemas de gestión por procesos el director de proyectos se apoyará en la directora administrativa y el gerente general de Colombia, la oferta será publicada, las ofertas de las personas que apliquen serán revisadas y evaluadas por los tres, quien escogerán la mejor con base en las necesidades que se definieron para el proyecto y el presupuesto que se definió para este ítem. Esta persona será contratada a través de un contrato de prestación de servicios en el cual se deberá dejar claridad sobre el alcance de su gestión, cumplimiento de fechas, entregables y honorarios.

El resto del equipo que requerirá el proyecto ya se encuentra contratado por la empresa, y será responsabilidad del Director de operaciones asignar los recursos en las fechas que el proyecto lo requiera con base en las necesidades del mismo

9.6. Definición de Indicadores de Medición del Desempeño del Equipo y Esquema de Incentivos y Recompensas

Los indicadores que se tendrán en cuenta para medir el desempeño del equipo serán:

- Cumplimiento en la realización de las actividades asignadas
- Número de incidentes o polémicas registradas para lo cual se usará el formato de registro de incidencias WK-PR012

	REGISTRO CONFLICTOS Y POLEMICAS			WK-PR012
				Versión 00

Elaborado por:

Última actualización:

Fecha	Involucrados	Descripción Conflicto / Polemica	Acuerdos / Compromisos	Fecha Resolución

Figura 14. Formato de Registro de Incidencias

Fuente: "Construcción de los Autores"

10. Plan de Gestión de Comunicaciones

10.1. Sistema de Información de Comunicaciones

A través del siguiente flujograma se establece el procedimiento para el manejo de las comunicaciones dentro del Proyecto:

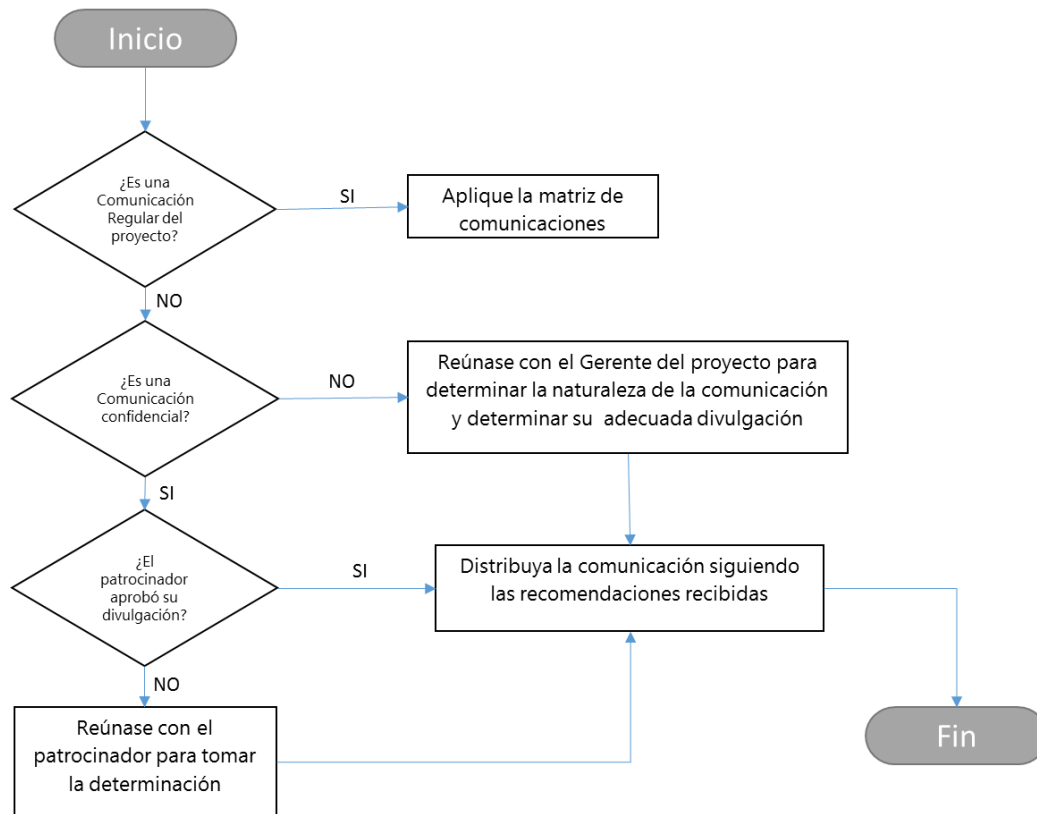


Figura 15. Flujograma de Comunicaciones

Fuente: "Construcción de los Autores"

10.2. Matriz de Comunicaciones

Se ha definido la matriz con el fin de manejar las comunicaciones al interior del proyecto.

[Ver Anexo C Matriz de Comunicaciones](#)

En la figura 16 se puede encontrar el formato de acta de reuniones.

WIKOT	ACTA DE REUNIÓN (TÍTULO - TEMA)	WK-PR010
		Versión 00

Acta Número	Fecha	Duración	Sitio de Reunión	Sitio de Reunión

PARTICIPANTES

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Firma</i>

OBJETIVOS

-
- 1.
 - 2.

TEMAS TRATADOS

-
- 1.
 - 2.

COMPROMISOS

<i>No</i>	<i>Responsables</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha De Entrega</i>
<i>1.</i>			
<i>2.</i>			
<i>3.</i>			
<i>4.</i>			

ANEXOS**Figura 16.** Formato de Acta de Reuniones

Fuente: "Construcción de los Autores"

11. Plan de Gestión del Riesgo

11.1. Identificación de Riesgos

11.1.1. Oportunidades.

- Experticia del Gerente del Proyecto para la ejecución del proyecto.
- Experiencia y habilidades del especialista en implementación de sistemas de gestión por procesos
- Juicio de expertos internos y externos en la fase de planeación del proyecto.
- Identificación y tratamiento de los riesgos asociados al proyecto.
- Disponibilidad de tiempo de los líderes de los procesos
- Comunicación efectiva
- Posibilidades para certificar a la empresa en las normas ISO
- La efectiva selección del especialista en sistema de gestión de calidad que será contratado.
- El director de proyecto está certificado como auditor de sistemas de gestión de calidad.

11.1.2. Amenazas.

- Ausencia o retiro de algún miembro del equipo de trabajo.
- No disponibilidad de los fondos económicos presupuestados.
- Cancelación del contrato por parte del patrocinador.
- Cambios en el alcance del proyecto generados por el patrocinador.
- Cambios o nuevas políticas y normas establecidas por la ley Colombiana.
- No generar backups de información.
- Pérdida de información.

- Robo de computadores e infraestructura del proyecto.
- Poca disponibilidad de tiempo de los líderes de los procesos
- Comunicación deficiente
- Cambios en las prioridades de área de operaciones que prologuen el inicio del proyecto
- Demoras en las revisiones por parte del patrocinador
- Recortes Presupuestarios

11.2. Risk Breakdown Structure – RiBS

A través de la siguiente estructura detallada de riesgo (Risk Breakdown Structure –RiBS) se representa de manera jerárquica los riesgos identificados del proyecto:

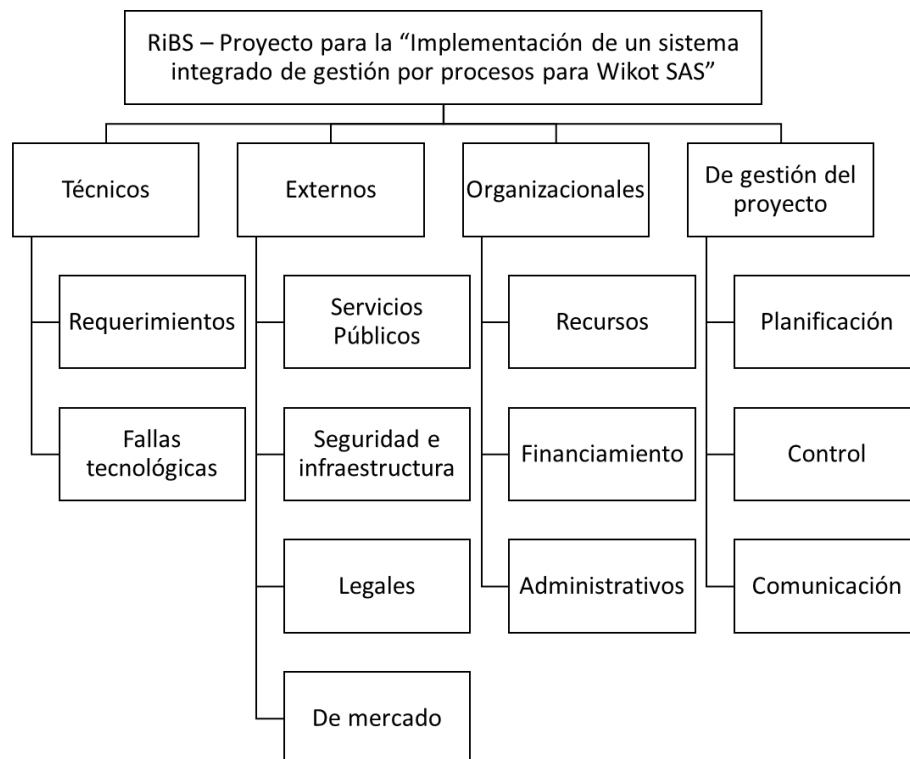


Figura 17. Risk Breakdown Structure - RiBS

Fuente: "Construcción de los Autores"

11.3. Definición de Probabilidad e Impacto

A continuación se definen las escalas en que puede impactar un riesgo a los objetivos del proyecto y la afectación al mismo:

- **Escala de Probabilidad:** En la siguiente figura se muestran los niveles de probabilidad para el proyecto de implementación de un sistema integrado de gestión por procesos:

Tabla 20. Escala de Probabilidad

Probabilidad de Ocurrencia	Escala de Valores	Descripción
Muy Alto	<90%	Suceso probable, seguramente ocurrirá
Alto	< 80%	Suceso de alta probabilidad de ocurrencia
Medio	< = 60%	Es probable que ocurra el suceso
Bajo	< 40%	Suceso de baja probabilidad de ocurrencia
Muy Bajo	< = 20%	Suceso improbable, seguramente no ocurrirá

Fuente: "Construcción de los Autores"

- **Definición de Probabilidad e Impacto:** La tabla 17 define las escalas numéricas y relativas de impacto de los eventos para las 4 fases principales del proyecto tanto para sus amenazas como para sus oportunidades.

Tabla 21. Definición de Probabilidad e Impacto

Impacta	Tipo	Muy	Alto	Medio	Bajo	Muy
Objetivo de:	de Riesgo	Alto				Bajo
		<90%	< 80%	< = 60%	< 40%	< = 20%
ALCANCE	Positivo/ Oportunidad	Entregar un 5% o más por encima de las especificaciones exigidas	Entregar entre 4% y 4,9% por encima de las especificaciones exigidas	Entregar entre 2% y 3,9% por encima de las especificaciones exigidas	Entregar entre 1% y 2,9% por encima de las especificaciones exigidas	Entregar más del 0,9% de las especificaciones exigidas
	Negativo/ Amenaza	Entregar 5% o más por debajo de las especificaciones exigidas	Entregar entre 4% y 4,9% por debajo de las especificaciones exigidas	Entregar entre 2% y 3,9% por debajo de las especificaciones exigidas	Entregar entre 1% y 2,9% por debajo de las especificaciones exigidas	Entregar menos del 0,9% de las especificaciones exigidas
TIEMPO	Positivo/ Oportunidad	Disminución del tiempo superior 15%	Disminución del tiempo superior al 10% e inferior al 15%	Disminución del tiempo superior al 5% e inferior al 10%	Disminución del tiempo menor al 5%	Disminución insignificante del tiempo
	Negativo / Amenaza	Aumento del tiempo superior	Aumento del tiempo superior al	Aumento del tiempo superior al 5%	Aumento del tiempo menor	Incremento insignificante

Impacta	Tipo	Muy	Alto	Medio	Bajo	Muy
Objetivo de:	de Riesgo	Alto				Bajo
		<90%	< 80%	< = 60%	< 40%	< = 20%
		15%	10% e inferior al 15%	e inferior al 10%	al 5%	del tiempo
COSTO	Positivo/ Oportunidad	Disminución superior al 20%	Disminución superior al 15% e inferior al 20%	Disminución superior al 10% e inferior al 15%	Disminución menor al 10%	Disminución insignificante en el costo
	Negativo/ Amenaza	Incremento superior al 20%	Incremento superior al 15% e inferior al 20%	Incremento superior al 10% e inferior al 15%	Incremento menor al 10%	Incremento insignificante en el costo
CALIDAD	Positivo/ Oportunidad	Resultados de implementación por encima del 10% de lo esperado	Resultados de implementación por encima del 8% de lo esperado	Resultados de implementación por encima del 5% de lo esperado	Resultados de implementación por encima del 3% de lo esperado	Resultados de implementación por encima del 1% de lo esperado
	Negativo/ Amenaza	Resultados de implementación por debajo del 10% de lo esperado	Resultados de implementación por debajo del 8% de lo esperado	Resultados de implementación por debajo del 5% de lo esperado	Resultados de implementación por debajo del 3% de lo esperado	Resultados de implementación por debajo del 1% de lo esperado

- **Matriz de Probabilidad e Impacto:** La matriz de probabilidad e impacto que se debe aplicar a todos los objetivos del proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad) teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades del proyecto

Tabla 22. Matriz de Probabilidad e Impacto

PROBABILIDAD	IMPACTO									
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	< 20%	< 40%	< 60%	< 80%	1 00%	1 00%	< 80%	< 60%	< 40%	< 20%
Muy Alto	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
Alto	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
Medio	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
Bajo	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
Muy Bajo	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01

	Mitigar
	/Mejorar
	Transferir
	Compartir
	A
	ceptar
	Evitar
	Explorar

Fuente: "Construcción de autores"

11.4. Matriz de Riesgos

A partir de la herramienta de juicio de expertos se determinó el siguiente análisis cualitativo y cuantitativo a los riesgos identificados asociados al proyecto, así como el tratamiento a los mismos:

[Ver Anexo D Matriz de Riesgos](#)

12. Plan de Gestión de Adquisiciones

12.1. Definición y Criterios de Selección.

Los criterios de selección para las propuestas que reciba el proyecto serán:

- **Precio:** El proveedor cuenta con la oferta más económica que satisface plenamente los requisitos establecidos para la adquisición del bien o servicio.
- **Oportunidad del Servicio:** El proveedor ofrece dar respuesta en el tiempo requerido al momento de solicitar el bien y/o servicio.
- **Soporte Técnico:** Servicio que provee asistencia para ayudar a resolver los problemas que se puedan presentar en el momento de hacer uso del bien y/o servicio adquirido.
- **Garantía:** Documento que emite el fabricante y/o prestador del bien y/o servicio adquirido, afirmando la idoneidad del diseño, materiales y mano de obra utilizados en la fabricación del producto, donde se compromete con el reembolso, reparación, sustitución, o cualquier otro remedio adecuado para corregir las fallas, defectos o deficiencias que dichos bienes y/o servicios puedan presentar dentro de un periodo de tiempo determinado.
- **Experiencia específica:** Ejecución de contratos realizados con las mismas características correspondientes al objeto a contratar.

Igualmente, los criterios de evaluación para las propuestas que reciba el proyecto serán:

- Para la adquisición de equipos de cómputo y comunicaciones:

Tabla 23. Evaluación de Desempeño de Proveedores

TABLA DE EVALUACIÓN POR CRITERIO		
PUNTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO
4.50 a 5.00	Excelente	Cumple
4.00 a 4.49	Bueno	Cumple
3.00 a 3.99	Regular	Cumple
0 a 2.99	Malo	No Cumple

Tabla 24. Formato de Evaluación de Ofertas

CRITERIO	PUNTAJE	OFERTA 1 CALIFICACIÓN	OFERTA 1 CALIFICACIÓN	OFERTA 1 CALIFICACIÓN
Precio	60			
Calidad	30			
Tiempo de Entrega	10			
Total	100			

Fuente: "Construcción de los Autores"

- Para la adquisición de consultorías:

Tabla 25. Formato de Evaluación de Consultorías

CRITERIO	PESO	OFERTA 1 CALIFICACIÓN	OFERTA 2 CALIFICACIÓN	OFERTA 3 CALIFICACIÓN
Precio	60			
Experiencia Especifica	40			
Precio	100			

Fuente: "Construcción de los Autores"

12.2. Selección y Tipificación de Contratos

Los contratos definidos para el aprovisionamiento de bienes o servicios del proyecto son:

- **Contrato de Precio fijo Cerrado:** Se usará esta modalidad de contratación para los productos de los cuales se tiene información completa para efectuar la compra.

- **Incentivos a Proveedores:** Para la implementación del SGC en WIKOT TECH no se tienen contemplados incentivos a proveedores ya que los bienes y servicios requeridos tienen bastante demanda en el mercado con tiempos y precios justos.

12.3. Criterios de Contratación, ejecución y control de compras y contratos

La ejecución y control de las compras y los contratos se realizarán de acuerdo a lo estipulado en los términos y condiciones de los mismos con el fin de validar el alcance.

12.4. Cronograma de Compras

A través de la herramienta Juicio de Expertos se definió el presupuesto y cronograma de la siguiente manera:

Tabla 26. Cronograma y Presupuesto de las Adquisiciones

PRODUCTO O ENTREGABLE	FECHAS ESTIMADAS		PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
	Inicio	Final		
Computador Portátil de 4Gb de RAM y 1Tera de memoria.	0 5-06	-	2.500.000	Ingresa como activo de la empresa.
Escritorio de trabajo en L	0 5-06	-	1.000.000	Ingresa como activo de la empresa.
Silla de Escritorio con brazos	0 5-06	-	600.000	Ingresa como activo de la empresa.
Paquete office 2010 con el complemento de Project	0 5-06	01-ago	600.000	
Impresora Multifuncional	0 5-06	-	600.000	Ingresa como activo de la empresa.
Papelería y suministros	0 5-06	01-dic	500.000	
Teléfono	0 5-06	-	150.000	Ingresa como activo de la empresa.
Especialista en Gestión de Calidad	0 5-06	01-dic	12.000.000	
Capacitación de auditores internos	0 5-06	01-ago	3.000.000	
Monto Total de Adquisiciones			20.950.000	

Fuente: "Construcción de los Autores"

13. Plan de Gestión de Interesados

13.1. Identificación y Categorización de Interesados.

[Ver Anexo E. Identificación y Categorización de Interesados](#)

13.2. Matriz de Interesados (Poder – Influencia , Poder – Impacto).

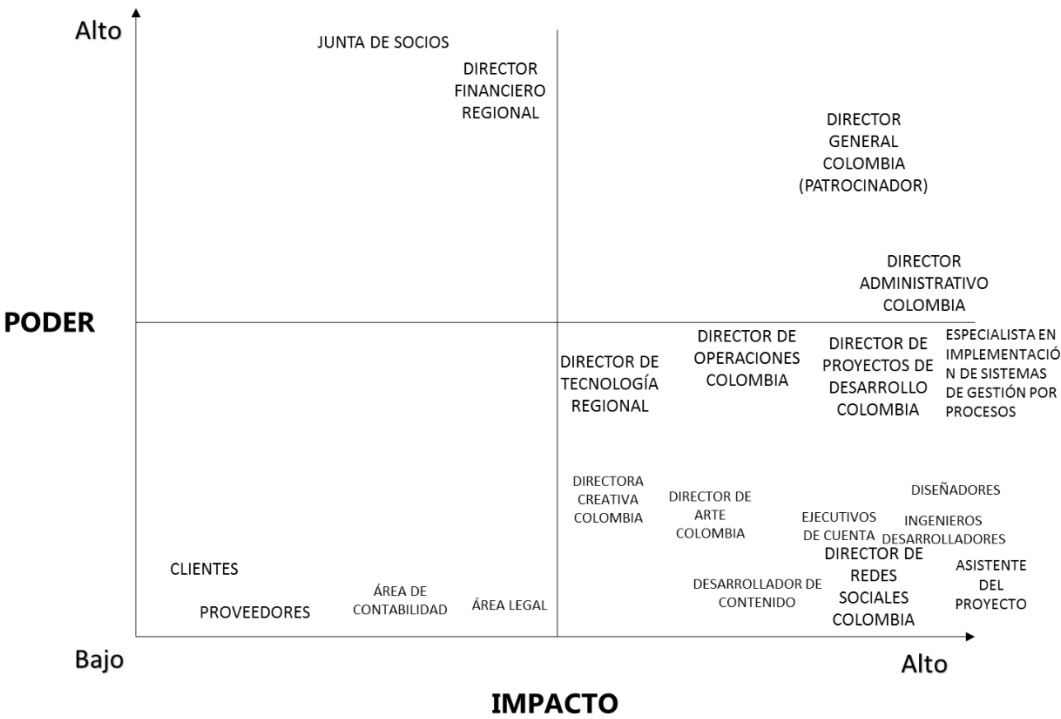


Figura 18. Matriz Poder - Impacto

Fuente: "Construcción de los Autores"

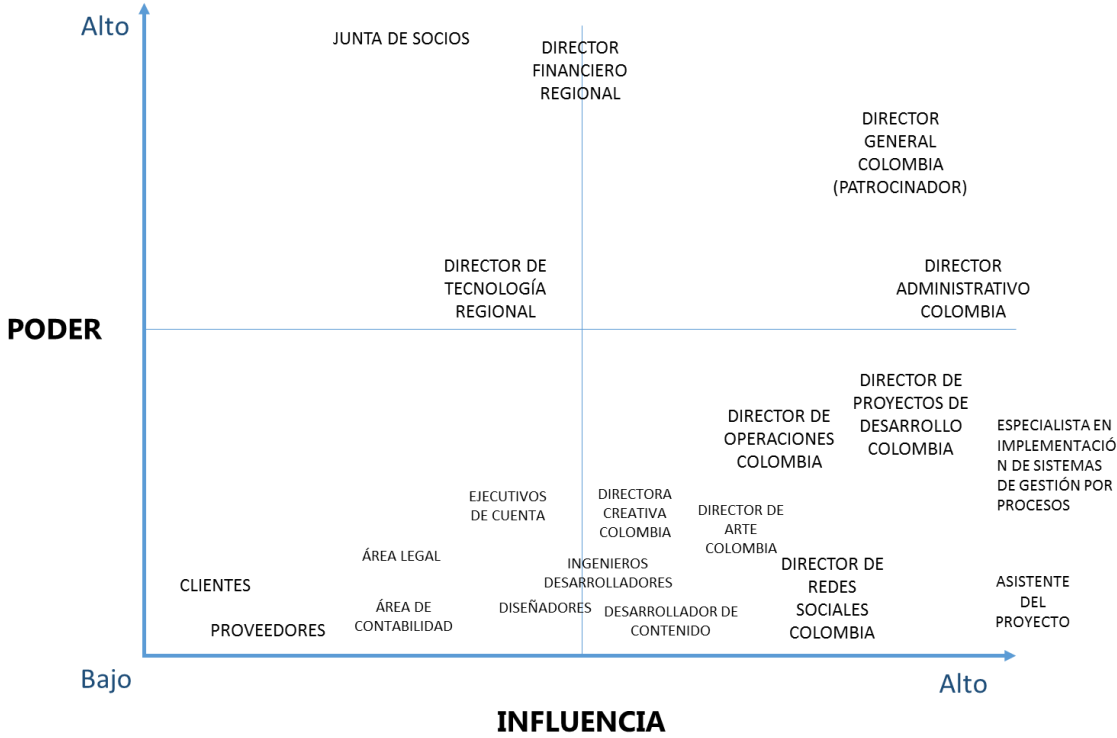


Figura 19. Matriz Poder - Influencia

Fuente: "Construcción de los Autores"

13.3. Categorización de Interesados

A partir del análisis de las figuras 18 y 19 se definió la siguiente matriz de registro de interesados, la cual permite evidenciar las expectativas o requerimientos de los interesados identificados, clasificándolos para posteriormente definir la estrategia que se debe seguir con estos:

Tabla 27. Matriz de Registro de Interesados

INTERESADOS	INTERNO / EXTERNO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVAS / REQUERIMIENTOS	PODER	INTERES	INFLUENCIA	ACCIÓN A TOMAR
JUNTA DE SOCIOS	INTERNO	Aprobación / financiación	Cumplimiento de calidad de los entregables que componen el sistema y que su tiempo de ejecución sea igual al planeado	Alto	Bajo	Alto	Mantener satisfecho
DIRECTOR FINANCIERO REGIONAL	INTERNO	Aprobación / financiación	Cumplimiento con el presupuesto asignado	Alto	Bajo	Alto	Mantener satisfecho
DIRECTOR GENERAL COLOMBIA (PATROCINADOR)	INTERNO	Aprobación	Cumplimiento de calidad de los entregables que componen el sistema y que su tiempo de ejecución sea igual al planeado	Alto	Alto	Alto	Gestionar atentamente
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA REGIONAL	INTERNO	Supervisión	Procesos de tecnología definidos	Medio	Alto	Medio	Trabajar con ellos
DIRECTOR DE OPERACIONES COLOMBIA	INTERNO	Involucrado	Contar con un proceso claro que le ayude a mejorar su gestión	Medio	Alto	Medio	Trabajar con ellos
DIRECTOR ADMINISTRATIVO COLOMBIA	INTERNO	Involucrado	contar con herramientas que le permitan medir la productividad de la operación	Alto	Alto	Alto	Gestionar atentamente
ÁREA DE CONTABILIDAD	EXTERNO	Usuario final	Definición clara de las cuentas contables para evitar reprocesos	Bajo	Bajo	Bajo	Monitorear
ÁREA LEGAL	EXTERNO	Usuario final	Formalización de la solicitud de contratos o conceptos, entrega de la información suficiente para poder realizarlos.	Bajo	Bajo	Bajo	Monitorear
DIRECTOR DE PROYECTOS DE DESARROLLO COLOMBIA	INTERNO	Involucrado	Contar con un proceso claro que le ayude a mejorar su gestión	Medio	Alto	Medio	Trabajar con ellos
INGENIEROS DESARROLLADORES	INTERNO	Usuario final	Formalización en la solicitud de requerimientos y definición en tiempos de entrega	Medio	Alto	Medio	Trabajar con ellos

INTERESADOS	INTERNO / EXTERNO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVAS / REQUERIMIENTOS	PODER	INTERES	INFLUENCIA	ACCIÓN A TOMAR
EJECUTIVOS DE CUENTA	INTERNO	Usuario final	Procesos claros que les permitan gestionar y dar información oportuna a los clientes	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DIRECTORA CREATIVA COLOMBIA	INTERNO	Involucrado	Formalización de la solicitud de contratos o conceptos, entrega de la información suficiente para poder realizarlos.	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DIRECTOR DE ARTE COLOMBIA	INTERNO	Involucrado	Formalización de la solicitud de contratos o conceptos, entrega de la información suficiente para poder realizarlos.	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DISEÑADORES	INTERNO	Usuario final / Involucrado	Formalización en la solicitud de requerimientos y definición en tiempos de entrega	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DESARROLLADOR DE CONTENIDO	INTERNO	Usuario final / Involucrado	Formalización en la solicitud de requerimientos y definición en tiempos de entrega	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DIRECTOR DE REDES SOCIALES COLOMBIA	INTERNO	Usuario final / Involucrado	Formalización de la solicitud de contratos o conceptos, entrega de la información suficiente para poder realizarlos.	Bajo	Alto	Bajo	Trabajar con ellos
DIRECTOR DEL PROYECTO	INTERNO	Supervisión, toma de decisiones e integración	Ejecutar el proyecto dentro del presupuesto aprobado, el tiempo estimado y la calidad esperada por el cliente	Alto	Alto	Alto	Gestionar atentamente
ASISTENTE DEL PROYECTO	INTERNO	Involucrado	Cumplir a cabalidad y con éxito el proyecto, teniendo muy en cuenta las buenas prácticas y la triple restricción	Bajo	Alto	Bajo	Mantener informado

INTERESADOS	INTERNO / EXTERNO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVAS / REQUERIMIENTOS	PODER	INTERES	INFLUENCIA	ACCIÓN A TOMAR
ESPECIALISTA EN IMPLEMENTAC IÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN POR PROCESOS	EXTERNO	Labores administrativ as, técnicas y operativas.	Cumplir a cabalidad y con éxito el proyecto, teniendo muy en cuenta las buenas prácticas y la triple restricción	Alto	Alto	Alto	Gestionar atentamen te

Fuente: "Construcción de los Autores"

13.4. Formato para la Resolución de conflictos y Gestión de Expectativas.

Con el fin de hacer seguimiento y mantener evidencia del cumplimiento de las expectativas de los interesados y la resolución de los conflictos que los involucren se deberá mantener actualizado el formato WK-PR012 “REGISTRO CONFLICTOS Y POLÉMICAS (Figura 18) el cual será revisado cuando se amerite, en las reuniones de seguimiento al proyecto.

14. Conclusiones y Recomendaciones

En cuanto al proyecto se recomienda priorizar el plan de gestión de comunicaciones y de involucrados, dado que el mismo, dependerá en gran medida de la disponibilidad de los miembros de la empresa quienes deberán continuar con las actividades intrínsecas a su cargo. Por esto será de importancia el plan de sensibilización y capacitación en donde se interiorice la importancia y beneficios que conllevará el diseño e implementación un sistema que integre todos los procesos de la organización. La poca disposición o desinterés del personal representa entonces un alto riesgo en el proyecto.

Es importante tener en cuenta que el presupuesto del proyecto es un estimado hallado mediante juicio de expertos y estimaciones análogas, el costo real del proyecto se conocerá al final del mismo en donde se cuantifique el número de horas invertidas de los recursos internos y se sume a los recursos que se hayan contratado exclusivamente para el proyecto.

Cabe anotar que dada la naturaleza del proyecto representa un riesgo desde su comienzo ya que no es posible determinar los beneficios reales que puede llegar a dejar, si bien a través de simulaciones se pueden llegar a cuantificar algunos resultados, estos solo serán tangibles meses después de implementado, puesto que se alimenta de su puesta en práctica y de la pertenencia con que sea acogido por los miembros de la organización.

Igualmente concluimos que el presente trabajo de grado aportó, desde el punto de vista académico, al equipo de estudio, aprendizaje respecto a la delimitación de un problema, análisis de las alternativas de solución y herramientas para su elección, desarrollando un espíritu crítico. Igualmente permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso de la especialización, encontrar los vacíos y las respuestas a los mismos.

Bibliografía

Abad, M. (1997). *Investigación cualitativa en documentación: Aplicación a la documentación*

Médica. Valencia: Uiversitat de Valencia.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. & Tejedor, F. (s.f.). *Centros de excelencia*.

Obtenido de:

<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

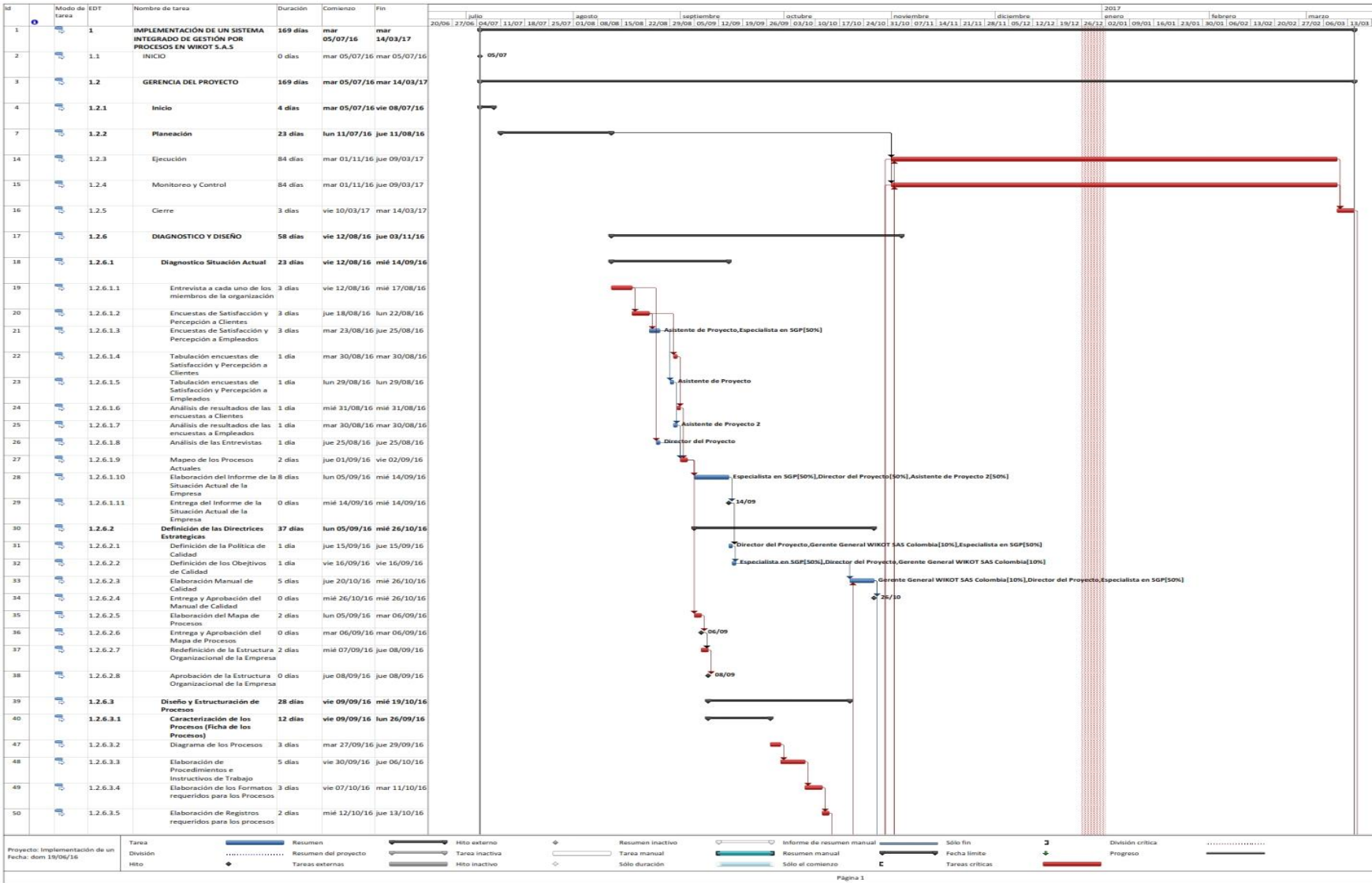
Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Mc Graw Hill.

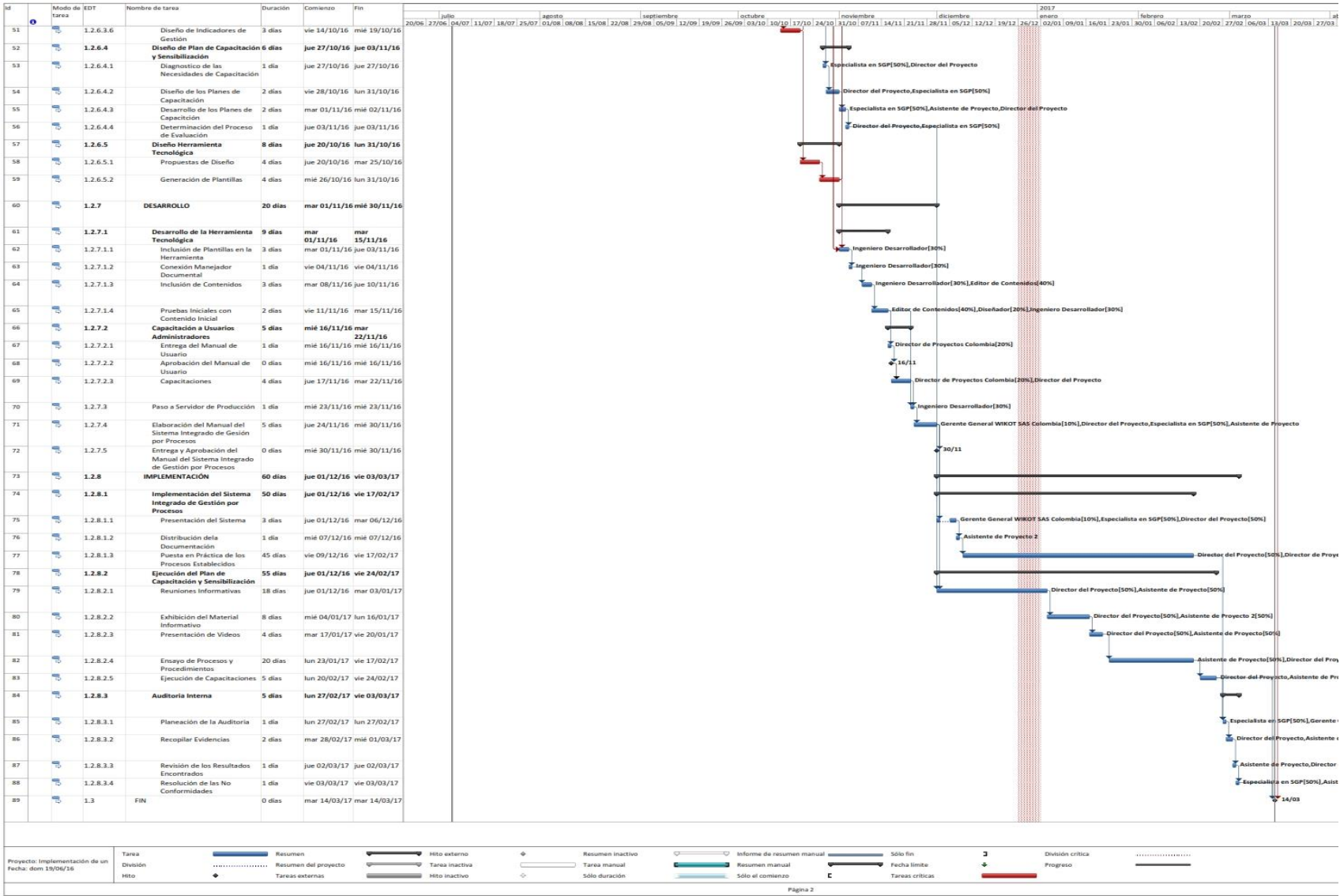
ISO. (2001). *Guía para las pequeñas empresas*. Bogotá. ICONTEC.

S.a. (2004). *Memorias: Diplomado en Excelencia en la Gestión por Procesos. Módulo "El sistema de calidad incorporado a la infraestructura de procesos"*. Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Toro y Parra. (2006). *MÉTODO Y CONOCIMIENTO: Metdología de la Investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Anexo A. Cronograma





Anexo B. Matriz RACI

ACTIVIDAD	ROLES									
	Patrocinador (Gerente General Wikot SAS)	Direct or Finan ciero Regio nal	Dire ctor del proy ecto	Especiali sta en imple ntación de sistemas integrados de gestión por procesos	Asiste nte del proy ecto	Direc tor de Proy ectos Colom bia	Direct or de Opera ciones Colom bia	Diseñ ador	Ingenie ro Desarro llador	Edito r de conte nidos
Entrevista a cada uno de los miembros de la organización	I		R	C	S					
Encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes	I		R	C	S					
Encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados	I		A	C	R					
Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Clientes			A		R					
Tabulación encuestas de Satisfacción y Percepción a Empleados			A		R					
Análisis de resultados de las encuestas a Clientes			R							
Análisis de resultados de las encuestas a Empleados			R							
Análisis de las Entrevistas			R							
Mapeo de los Procesos Actuales	C		R	S						
Elaboración del Informe de la Situación Actual de la Empresa	I		R	S						
Definición de la Política de Calidad	R		S	S						
Definición de los Objetivos de Calidad	R		S	S						
Elaboración Manual de Calidad	R		S	S						
Elaboración del Mapa de Procesos	R		S	S						
Redefinición de la Estructura Organizacional de la Empresa	R		S	S						

ACTIVIDAD	ROLES									
	Patrocinador (Gerente General Wikot SAS)	Direct or Finan ciero Regio nal	Dire ctor del proy ecto	Especiali sta en imple ntación de sistemas integrados de gestión por procesos	Asist ente del proy ecto	Direc tor de Proy ectos Colom bia	Direct or de Opera ciones Colom bia	Diseñ ador	Ingenie ro Desarro llador	Edito r de conte nidos
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Comercial	I		A	C	S	R				
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Producción	I		A	C	S		R			
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Administrativo y Financiero	I		A	C	R					
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Gestión de Calidad	I		A	C	R					
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Gestión Humana	I		A	C	R					
Caracterización de los Procesos (Ficha de los Procesos) Gestión Informática	I		A	C	S		R			
Diagrama de los Procesos	I		A	C	S	R	R			
Elaboración de Procedimientos e Instructivos de Trabajo	I		A	C	S	R	R			
Elaboración de los Formatos requeridos para los Procesos	I		A	C	S	R	R			
Elaboración de Registros requeridos para los procesos	I		A	C	S	R	R			
Diseño de Indicadores de Gestión	I		A	C	S	R	R			
Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación			R	C						
Diseño de los Planes de Capacitación	I		R	C						
Desarrollo de los Planes de Capacitación			R	C	S					
Determinación del Proceso de Evaluación			R	C						
Propuestas de Diseño	I		A			R		S		

ACTIVIDAD	ROLES									
	Patrocinador (Gerente General Wikot SAS)	Direct or Finan ciero Regio nal	Dire ctor del proy ecto	Especiali sta en imple ntación de sistemas integrad os de gestión por procesos	Asist ente del proy ecto	Direc tor de Proy ectos Colom bia	Direct or de Opera ciones Colom bia	Diseñ ador	Ingenie ro Desarro llador	Edito r de conte nidos
Generación de Plantillas	I		I			R		S		
Inclusión de Plantillas en la Herramienta			I			A			R	
Conexión Manejador Documental			I			A			R	
Inclusión de Contenidos			I			A			R	S
Pruebas Iniciales con Contenido Inicial	I		I			A		S	R	S
Entrega del Manual de Usuario	I		I			R				
Capacitaciones			C			R				
Paso a Servidor de Producción			I			A			R	
Manual del Sistema Integrado de Gestión por Procesos	C		R	C	S					
Presentación del Sistema	R		S	S						
Distribución de la Documentación	I		R		S					
Puesta en Práctica de los Procesos Establecidos	C		R		S	S	S			
Reuniones Informativas	I		R	C	S					
Exhibición del Material Informativo			R		S					
Presentación de Videos			R		S					
Ensayo de Procesos y Procedimientos	I		R		S	S	S			

ACTIVIDAD	ROLES									
	Patrocinador (Gerente General Wikot SAS)	Direct or Finan ciero Regio nal	Dire ctor del proy ecto	Especiali sta en imple ntación de sistemas integrados de gestión por procesos	Asist ente del proy ecto	Direc tor de Proy ectos Colo mbia	Direct or de Opera ciones Colom bia	Diseñ ador	Ingenie ro Desarro llador	Edito r de conte nidos
Ejecución de Capacitaciones	I	I	R		S					
Planeación de la Auditoria	C		R	C	S					
Recopilar Evidencias	I		R		S					
Revisión de los Resultados Encontrados	I	I	R	C	S					
Resolución de las No Conformidades	I		R	C	S					

Anexo C. Matriz de Comunicaciones

WIKOT																	
MATRIZ DE COMUNICACIONES																	
WK-PR008																	
Versión 00																	
Tipo de Comunicación	Objetivo	Medio	Audiencia	Frecuencia	Responsable	Entregable	Formato	Método de Comunicación		Tipo de Comunicación							
								Pull	Push	Interactiva	Escrito	Oral	Inter-no	Externo	Oficial	No Oficial	Vertical
Reunión de Inauguración del Proyecto	Dar a conocer el alcance del proyecto al equipo del proyecto	Reunión presencial	Sponsor y Equipo del Proyecto	Una vez al inicio del proyecto	Director del Proyecto	Acta de Reunión con Listado de Asistencia	Copia digital en base de datos del proyecto			X		X	X		X		X
Reporte Estado del Proyecto	Reportar el estado y desempeño del progreso del proyecto, incluyendo tiempo, costo y alcance	Reuniones Presenciales	Sponsor	Quincenal	Director del Proyecto	Informe de desempeño del proyecto	Copia digital en base de datos del proyecto			X		X	X		X		X
		Video Conferencias	Equipo del Proyecto			Reporte CPI y SPI	Reporte Físico Archivado										
Informe de Estado del Proyecto	Informar a la Junta de	Informe Radicado	Junta de Socios, Sponsor	Bimensual	Director del Proyecto	Informe de desempeño del	Informe físico y	X			X		X		X		X



MATRIZ DE COMUNICACIONES

WK-PR008

Versión 00

Tipo de Comunicación	Objetivo	Medio	Audiencia	Frecuencia	Responsable	Entregable	Formato	Método de Comunicación		Tipo de Comunicación								
								Push	Interactiva	Escrito	Oral	Inter-no	Externo	Oficial	No Oficial	Vertical	Horizontal	
								Pull										
	Socios , Sponso r, CEO Regional y CEO Colomb ia		r, CEO Regional y CEO Colomb ia			proyecto	magné tico en Word											
Cambio en el Presupuesto del Proyecto	Informar al Sponso r los cambios en el presupuesto del proyecto	Reunión presencial	Sponso r / Director Financ iero Regional	Mensual	Director del Proyecto	Aprobación presupuesto	Informe físico y magné tico en Word			X	X		X				X	
Informe de imprevistos que afecten el cronograma	Informe sobre retrasos que se present en	Reunión presencial	Sponso r	Cada vez que se requiera	Director del Proyecto	Acta de Reunión	Informe físico y magné tico en Word	X			X		X		X		X	

Anexo D. Matriz de Riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad *Impacto	Impacto en costos	Descripción impacto	EMV (Valor Monetario Esperado)	Plan Contingencia	Disparador	Responsable
Oportunidades	Experticia del Director del Proyecto para la ejecución del mismo	0,02	26.112.555	Disminución en el tiempo de entrega del proyecto	- 522.251	Seguimiento a la ejecución del proyecto		Patrocinador
	Experiencia y habilidades del especialista en implementación de sistemas de gestión por procesos	0,02	7.199.928	Disminución en el tiempo de entrega del proyecto	- 143.999	Realizar un proceso de selección exhaustivo, verificar experiencia y recomendaciones		Director del proyecto // directora administrativa // patrocinador
	Juicio de expertos internos y externos en la fase de planeación del proyecto.	0,28				0 Seleccionar personal idóneo		Director del proyecto
	Identificación y tratamiento de los riesgos asociados al proyecto.	0,24		Mitigación de riesgos asociados al proyecto		0 Revisión exhaustiva		Director del proyecto
	Disponibilidad de tiempo de los líderes de los procesos	0,36		Disminución en el tiempo de entrega del proyecto		0		

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad *Impacto	Impacto en costos	Descripción impacto	EMV (Valor Monetario Esperado)	Plan Contingencia	Disparador	Responsable
	Comunicación efectiva	0,72				0 Garantizar la participación y gestión de todos los interesados del proyecto		Director del proyecto
	Posibilidades para certificar a la empresa en las normas ISO	0,08				0 Tener en cuenta en la implementación los requisito de las normas		
	La efectiva selección del especialista en sistema de gestión de calidad que será contratado.	0,56	7.199.928		4.031.960	Realizar un proceso de selección exhaustivo, verificar experiencia y recomendaciones		Director del proyecto // directora administrativa // patrocinador
	El director de proyecto está certificado como auditor de sistemas de gestión de calidad.	0,72	26.112.555	Conocimientos previos a la ejecución del proyecto	18.801.040			

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad *Impacto	Impacto en costos	Descripción impacto	EMV (Valor Monetario Esperado)	Plan Contingencia	Disparador	Responsable
Amenazas	Ausencia o retiro de algún miembro del equipo de trabajo.	0,56		Reprocesos en entrenamiento, capacitación, contratación del personal , estatus del proyecto	0	Definir plan de incentivos por cumplimiento y garantizar buen clima organizacional	Comunicación oficial (Carta de renuncia, incapacidad), comunicaciones no formales que lo indiquen	Director del proyecto
	No disponibilidad de los fondos económicos presupuestados.	0,72			0			Director financiero regional
	Cancelación del contrato por parte del patrocinador.	0,72			0		Recepción de comunicación oficial solicitando la cancelación del contrato	Patrocinador
	Cambios en el alcance del proyecto generados por el patrocinador.	0,56		Realización de nuevos diseños en los procesos, modificación de los requerimientos	0			Patrocinador
	Cambios o nuevas políticas y normas establecidas por la ley Colombiana	0,01			0			

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad *Impacto	Impacto en costos	Descripción impacto	EMV (Valor Monetario Esperado)	Plan Contingencia	Disparador	Responsable
	No generar backups de información.	0,28		Reprocesos	0	Programar tareas automáticas del proceso		Director del proyecto
	Pérdida de información.	0,28		Reprocesos	0	Copia de la información en la nube y unidades magnéticas		Director del proyecto
	Robo de computadores e infraestructura del proyecto.	0,14		Recompra de equipos	0	Adquirir póliza de riesgo		Directora administrativa
	Poca disponibilidad de tiempo de los líderes de los procesos	0,26		Personal en stanby	0	Informar con suficiente antelación a los involucrados de las fechas previstas para las entregas, hacer constante seguimiento	Retrasos repetitivos en la realización de las actividades e incumplimientos en las fechas de los entregables	
	Comunicación deficiente	0,20			0	Elaborar plan de comunicaciones involucrando a todos los interesados del proyecto		Director del proyecto

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad *Impacto	Impacto en costos	Descripción impacto	EMV (Valor Monetario Esperado)	Plan Contingencia	Disparador	Responsable
	Cambios en las prioridades de área de operaciones que prologuen el inicio del proyecto	0,36			0	Informar con suficiente antelación a los involucrados de las fechas previstas para las entregas, hacer constante seguimiento	Retrasos repetitivos en la realización de las actividades e incumplimientos en las fechas de los entregables	
	Demoras en las revisiones por parte del patrocinador	0,28		Standby del personal del proyecto	0	Realizar seguimiento	Retraso en las aprobaciones superiores a 2 días de lo establecido en el cronograma	Patrocinador
	Recortes Presupuestarios	0,56			0		Comunicación oficial	Director financiero regional

Anexo E. Identificación y Categorización de Interesados

INTERESADOS	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y MANDATOS
JUNTA DE SOCIOS	- Maximizar la utilidad productiva y financiera de la empresa.	- No se cumple con el presupuesto de la oficina en Colombia	- Financieros - Estatutos de la Empresa - Toma de decisiones
DIRECTOR FINANCIERO REGIONAL	- Maximizar a utilidad financiera de la empresa. - Rinde cuentas a la junta de socios	- No se cumple con el presupuesto de la oficina en Colombia - Altos costos de producción	- Financieros - Estatutos de la Empresa - Toma de decisiones - Presupuesto anual
DIRECTOR GENERAL COLOMBIA (PATROCINADOR)	- Maximizar la utilidad productiva de la Empresa. - Cumplir con las metas presupuestadas para la oficina de Colombia. - Rinde cuentas a la junta de socios	- No se cumple con el presupuesto de la oficina en Colombia - Falta de coordinación de equipo - Altos costos de producción	- Financieros - Estatutos de la Empresa - Toma de decisiones - Presupuesto anual - Plan de negocios
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA REGIONAL	- Dar cumplimiento a los proyectos asignados. - Gestionar los recursos de tecnología de manera eficiente a nivel regional. - Mejorar los procesos.	- Los requerimientos son inexactos - Altos tiempos de producción	- Experiencia en la ejecución de proyectos de tecnología - Plan de negocios
DIRECTOR DE OPERACIONES COLOMBIA	- Garantizar el funcionamiento de la operación en Colombia.	- Falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas - Altos tiempos de producción	- Información y conocimientos - Presupuesto anual - Plan de negocios
DIRECTOR ADMINISTRATIVO COLOMBIA	- Cumplimiento de las metas y proyecciones de la empresa. - Controlar administrativamente y disciplinariamente todos los procesos de la empresa. - Mejorar los procesos.	- No se cumple con el presupuesto de la oficina en Colombia - Sobrecostos por reprocesos - Alta rotación de personal - Altos costos de producción	- Información y conocimientos - Presupuesto anual - Plan de negocios - Manejo de los recursos físicos y financieros de la empresa
ÁREA DE CONTABILIDAD	- Contar con la información suficiente y veraz para poder dar evidencia de los hechos económicos de la empresa.	- Falta de soportes para legalización de egresos	- Información y conocimiento - Junta central de contadores
ÁREA LEGAL	- Realizar todas aquellas acciones necesarias para proteger a la empresa ante cualquier problema legal o jurídico. - Cumplimiento de la normatividad nacional aplicable a la empresa.	- Inexistencia de acuerdos escritos que formalicen las relaciones con los clientes y proveedores - Poca disposición de la gerencia para gestionar dichos acuerdos	- Información y conocimiento

INTERESADOS	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y MANDATOS
DIRECTOR DE PROYECTOS DE DESARROLLO COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> - Dar cumplimiento a los proyectos asignados a Colombia. - Gestionar los recursos de tecnología de manera eficiente a nivel Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la ejecución de proyectos de tecnología.
INGENIEROS DESARROLLADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Contar la información necesaria y suficiente para realizar los desarrollos que les son requeridos. - Generación de oportunidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Desorden en las solicitudes - Poca coordinación entre los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
EJECUTIVOS DE CUENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una comunicación asertiva con los clientes y claridad en los requisitos y alcance del servicio a prestar. - Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los cronogramas propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
DIRECTORA CREATIVA COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la información necesaria y suficiente para poder gestionar los recursos de Arte y Contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Poca disposición del equipo para dar cumplimiento a sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
DIRECTOR DE ARTE COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la información necesaria y suficiente para poder gestionar los recursos de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Carencia de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
DISEÑADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la información necesaria y suficiente para poder realizar los diseños requeridos. - Generación de oportunidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Desorden en las solicitudes - Poca coordinación entre los requerimientos - Carencia de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
DESARROLLADOR DE CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la información necesaria y suficiente para desarrollar los contenidos. - Generación de oportunidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Desorden en las solicitudes - Poca coordinación entre los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia
DIRECTOR DE REDES SOCIALES COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la información necesaria y suficiente para el correcto manejo de la redes sociales. - Claridad en los protocolos para el manejo de crisis de marca. - Generación de oportunidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos son inexactos - Desorden en las solicitudes - Poca coordinación entre los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, conocimientos y experiencia

INTERESADOS	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y MANDATOS
CLIENTES	- Cumplimiento y calidad de los servicios que presta la Empresa.	- Incumplimiento de los cronogramas propuestos	- Clientes - Financieros - Suplir una necesidad - Experiencia en la contratación de servicios similares - Publicidad
PROVEEDORES	- Dar cumplimiento a lo solicitado por la empresa y que esta a su vez le entregue la información necesaria para el buen desarrollo del servicio. - Generación de nuevas oportunidades de negocio.	- Reprocesos por requerimientos inexactos	- Conocimiento y experiencia
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	- Que la empresa cumpla con el pago de los impuestos generados por su operación.		- Normatividad distrital tributaria
DIAN	- Que la empresa cumpla con el pago de los impuestos generados por su operación.		- Normatividad nacional tributaria
COLJUEGOS	- Que la empresa de cumplimiento a los requisitos en la implementación de juegos de suerte y azar. - Recaudo de las rentas que se generen de los juegos de suerte y azar implementados.		- Monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar
BANCO DE LA REPUBLICA	- Que la empresa de cumplimiento a lo términos del régimen cambiario.		- Normatividad del régimen cambiario